إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية

إعداد

خلود غازي مذيب بني هاني

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور بسام عبدالله مسمار

قدمت هذه الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠٠٩

نموذج تفويض

أنا الطالبة : خلود غازي عذيبا بني هاني **أفوض الجامعة الأردنية**

حق تصوير رسالتي الماجستير / الدكتوراه و عنوانها :

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية

تصويرا كلياً أو جزئيا ، و ذلك لغايات البحث العلمي و التبادل مع المؤسسات التعليمية و الجامعات .

توقيع الطالب :

التاريـــــخ : ٩/٨/٢٠٠٩

قرار مجلس العمداء المتخذ في جلسته رقم ٩٢/١١ تاريخ ١٩٩٢/٣/٨

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية) وأجيزت بتاريخ ٣ / ٨ / ٢٠٠٩

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
....	الدكتورة سهى أديب عيسى، مشرفًا
	أستاذ – الإدارة الرياضية
....	الدكتور بسام مسمار، مشرفا مشاركا
	أستاذ –الإدارة الرياضية والإعداد المهني للرياضيين
....	الدكتور حازم النهار العبادي ، عضوًا
	أستاذ – علم الاجتماع الرياضي والتدريب
....	الدكتور عربي حمودة المغربي، عضوًا
	أستاذ – القياس والتقويم
....	الدكتور إبراهيم عيسى وزرمس، عضوًا
	أستاذ – التنظيم والإدارة الرياضية

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي و تعبي إلى

من دعمني و شجعني دوما توأم روحي زوجي المهندس سامر توفيق حتاملة

من غرس فيّ الطموح وغادر دون رؤية ثمار غرسه والدي المرحوم غازي بني هاني

والدتي الغالية

جواهري الثمينة أبنائي سارة عبد الله وعمروّ

إخوتي و أخواتي

الباحثة

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير الجزيل والعرفان من الأستاذة الدكتورة سهى أديب والأستاذ الدكتور بسام مسمار لتفضلهما عليّ بالإشراف على هذه الأطروحة، مما كان له الأثر الكبير في إخراجها بالشكل الذي وصلت اليه .كما أتقدم بالشكر والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الأطروحة وإبداء آراءهم فيها، واشكر كل الأشخاص الذين ساعدوا وأسهموا في تسهيل مهامي حتى تم انجازها.

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع

الصفحة

قائمة الجداول

	ادارة الموارد البشرية المساهمة في تشارك المعرفة	
.٣٦	قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في تشارك المعرفة	٩١
.٣٧	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في التعلم المنظمي	٩٢
.٣٨	قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في التعلم المنظمي	٩٢
.٣٩	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج(stepwise) لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجنس	٩٣
.٤٠	قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجنس	٩٤
.٤١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الرتبة	٩٤
.٤٢	قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في إدارة المعرفة ككل حسب متغير الرتبة	٩٥
.٤٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجامعة	٩٦
.٤٤	. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجامعة	٩٧

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية

إعداد

خلود غازي مذيب بني هاني

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور بسام مسمار

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. تكونت عينة الدراسة من ٧٥ عضو من أعضاء هيئة تدريس العاملين في كليات التربية الرياضية، واستخدمت الباحثة استبانة إدارة الموارد البشرية المتضمنة ٢٨ فقرة موزعة على خمسة مجالات: التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات. كما استخدمت الباحثة استبانة إدارة المعرفة المتضمنة ٣٥ فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: توليد المعرفة، تشارك المعرفة، التعلم المنظمي. بعد إجراء المعالجات الإحصائية، أظهرت نتائج الدراسة أن كليات التربية الرياضية تطبق كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بدرجة متوسطة. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الاكاديمية والجامعة. وأوصت الباحثة بضرورة التوسع في تطوير الخطط الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة حيث أنهما إدارتان مرتبطتان لا يمكن الفصل بينهما.

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

محددات الدراسة

التعريفات الاجرائية

الفصل الأول
التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة

يشهد العالم تحولات وتغييرات كثيرة ومختلفة وفي كل يوم تظهر مستجدات ومتغيرات أهمها التحول والتغيير الاجتماعي والثقافي، وتعد عملية التحول نحو مجتمع المعرفة عملية اجتماعية أكثر منها عملية اقتصادية كونها تمس حياة كل فرد في المجتمع، وتؤثر في القرارات التي يتخذها فيما يتعلق بكيفية تعلمه وتعليمه، وماهية العمل الذي يعد نفسه له، وما هو نمط الحياة الذي سيعيشه، خاصة وأن عملية التحول الاجتماعي تترافق مع عملية التحول الاقتصادي والصناعي والتي أدت إلى ظواهر جديدة مثل العولمة وثقافة التميز والمنافسة، وبرامج الشراكات والأعمال الالكترونية وغيرها.

وفي ظل هذه التغيرات والتطورات أصبحت إدارة المعرفة تمثل الفكرة النشطة والناجحة حيث تسعى المنظمات لإدامة عملها و إثبات وجودها للبقاء في عالم متغير. ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء حيث يرى (kothuri,2002) إن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، إذ أنها تعد موردا تصعب محاكاته وتقليده باعتبار إن المعرفة هي أكثر الموارد أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ويعتبر مجال الإدارة مجالا كبيرا ومعقدا ومستمرا في التطور على الرغم من أن الاهتمام به قد ظهر مؤخرا إلا إن إدراك أهمية المعرفة وإدارتها و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ليست بالفكرة الجديدة (little et al , 2002).

كما وأن إدارة المعرفة تمثل فلسفة ونهجا وممارسات إدارية تمكن المديرين من تنفيذ استراتيجيات جديدة تعمل على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعتبر العولمة الواجهة التي تجعل من إدارة المعرفة نشاطا ضروريا لصيانة وتحسين الحالة التنافسية بين المنظمات (wiig,2002).

كما يشير كل من حجازي(٢٠٠٥) و Coakes (2003) و Wiig(1993) إلى أن المعرفة بمثابة حجر الأساس في جميع المنظمات، فهي العامل الذي يولد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود السلوك القائم على العقلانية، كما إن المعرفة هي العامل الذي يوجد قيمة للمنظمة.

ويشير العباس(٢٠٠٧) إلى أن المعرفة أصبحت أهم مظاهر القوة، لأنها الأسلوب الأمثل في اللحاق بركب التقدم العلمي، وهذا يدعو إلى مزيد من الاستثمار في المعرفة ونشرها وتعزيزها، وبشكل خاص في مجال التعليم، والبحث العلمي وبراءات الاختراع، وحماية المتفوقين، واستراتيجيات بناء القدرات البشرية، وإعداد الباحثين، والخبراء، وتشجيع الابتكار.

ويعتقد البعض أن إدارة المعرفة هي إدارة تكنولوجيا المعلومات، من هنا كانت ضرورة التفريق بين المفهومين حيث يشير مفهوم إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى مختلف أجهزة التكنولوجيا ووسائل الاتصال المستخدمة والتي تسهل عملية الحصول على المعلومات والتفاعل بين الأفراد وتبادل وتشارك المعرفة، بينما يشير مفهوم إدارة المعرفة إلى إدارة الأفراد العاملين من اجل ابتكار وتوليد المعرفة وامتلاكها ومشاركتها ونشرها بالاعتماد على العناصر البشرية وعقولها فيشير البازعي (المشار إليه في العباس،٢٠٠٧) إلى أن السبب الرئيس في زيادة أهمية الإنسان في ظل اقتصاد المعرفة هو الحاجة إلى خيال الإنسان وابتكاراته وخبراته. ويشير Malhorta (1998) أن العنصر البشري الذي يتعامل مع المعلومات والتكنولوجيا هو العنصر الأهم في إدارة المعرفة بينما تعتبر إدارة المعلومات النظم التكنولوجية أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات. وترتبط إدارة المعرفة بعدد من الطرق العملية والنظم والمداخل للمجالات والممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة ضمن المنظمات، فهي نظام يعمل على توفير آليات عمل تسهل مجالات البحث وتحسين الأداء. لذا تعتبر إدارة المعرفة من المجالات الأكثر بحثا ونقاشا في أدبيات الأعمال كونها تتعامل مع نشاطات إدارة المعرفة ذات العلاقة مثل توليد المعرفة، وتنظيمها وتشاركها واستخدامها بهدف إيجاد قيمة وميزة تنافسية دائمة للمنظمة لتبقى في مقدمة المتميزين في المجال الذي تعمل به. وحديثا دخلت إدارة المعرفة القطاع الخدمي فلم تعد المنظمات التربوية بمنأى عن التأثر بهذه الفلسفة الإدارية وان كان القطاع التربوي أبطأ في تقبلها وإدراك أهميتها .

كذلك لم ينأى التطور والتغير السريع عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات، فقد شمل هذا التطور والتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمات والتي تتمثل في عوامل البيئة الداخلية(البشرية والمادية والمعلوماتية ..) أوعوامل البيئية الخارجية (الاجتماعية والاقتصادية والسياسية) التي أصبحت هي أيضا في تغير متواصل(صالح و السالم، ٢٠٠٦). والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات البشرية وتحافظ عليها وتنميها وتطورها وتبني معها علاقات ومصالح مشتركة بين العاملين والإدارة (المحمود، ٢٠٠٤).

وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد

البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أداءها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال. كما أن إدارة الموارد البشرية تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها(صالح والسالم، ٢٠٠٦). كما يرى (Poole,1990) أن إدارة الموارد البشرية تعمل من خلال تحقيق عدد من المفاهيم:

- تطوير المنظمة في جميع النواحي شأنها شأن الإدارات الأخرى.
- اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بعلاقة العاملين بالمنظمة.
- تتعامل مع العاملين على أنهم الأصل الاستثماري ورأس مال المنظمة وانه يمكن للمنظمة تعزيز أداءها من خلال تلبية حاجات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.
- تحسين المناخ الوظيفي في العمل وضمان حقوق العاملين على مختلف المستويات مما يسهم في تقديم أفضل ما لديهم.

و يرى Ivancevich (1998) إن كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤدي دورًا رئيسيًا في التعامل مع مشكلات الموارد البشرية، وتطوير الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية .

وكليات التربية الرياضية كغيرها من الكليات داخل الجامعات الرسمية تمارس العديد من المهام المرتبطة بإدارة المعرفة من خلال بناء القاعدة المعرفية وتجميع المعرفة ونشرها وتوليدها وتوظيفها من خلال الاهتمام بمجالات مثل: التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين للكفاءات والتدريب والتنمية والتطوير وتقديم المكافآت والحوافز وتقييم الأداء .

من هنا كان اهتمام الباحثة بهذا الخط البحثي حيث و بحسب علم الباحثة لم يتم تناول تطبيق إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في القطاع الجامعي وبالتحديد في كليات التربية الرياضية وهما موضوعان لم تجمعهما أي دراسة سابقة.

مشكلة الدراسة

أصبحت ممارسة إدارة المعرفة خلال العقود الأخيرة موضوعا إداريا مركزيا في معظم بلدان العالم. ففرص العولمة والضغوط الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وتطور تكنولوجيا الاتصالات على مستوى العالم عملت على إدراك أن أصول رأس المال الفكري الشخصي هي القاعدة الأساس لسلوك التنافس في اقتصاد المعرفة. وبما أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة هي علاقة تأثيرية تأثريه فان تركيز إدارة المعرفة ينصب على تدريب وتهيئة الموارد

البشرية وإيجاد ثقافة منظميه ملائمة ومحفزة لتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة للمشاركة في الإبداع و المنافسة في توليد المعرفة ونقلها وإدامة تحسينها. استجابة لهذه التطورات جاء اهتمام مؤسسات التعليم الجامعي بتفعيل وتطوير المعرفة واكتسابها كونها احد الأدوار الأكثر حيوية لمؤسسات التعليم العالي للحصول على المعرفة لبناء مجالات ضمن خطة طويلة الأجل تمكنها من مواكبة المستجدات وإجراء مجالات التغيير والتطوير المستمر. فالمنظمة المتعلمة كما يرى شوغرمان (sugerman, 1990) هي التي تحفز أفرادها على المشاركة فيها كمبدعين من خلال مجالات التعديل والتغيير لقواعد العمل بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من مجالات التعلم الفردية و الجماعية.

وقد أظهرت الأدبيات التي اطلعت عليها الباحثة تفاوتا في اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالإبداع والابتكار والمبادرة والاهتمام بالتفكير الناقد وتطوير مهارات اكتساب وتنظيم المعرفة، فالجامعات يجب أن تسهم في رعاية الجديد والمفيد وتطوير نظام مدخلات ومخرجات التعليم الجامعي، وقد أظهرت نتائج دراسة(Connelly and kellway ,2001) والتي أجريت على أربع جامعات كندية بين العاملين إن البيئة المنظمية تؤثر في التفاعل والتشارك في المعرفة، كما وأكدت دراسة (Holowetzki,2002) إلى تأثير الثقافة التنظيمية، نظم المعلومات، الأفراد والقيادة على توظيف إدارة المعرفة سلبا أو إيجابا .

إن التطور المعرفي والتكنولوجي الذي نواكبه يتطلب استخدام إدارة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية تساعد أفرادها على إيجاد أهدافهم وأهداف منظمتهم حيث تعكس هذه الثقافة القيم والمبادئ والتفاهمات والتي تحكم تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض وتميز المنظمة وتفردها. وقد شعرت الباحثة بمشكلة حقيقية تستوجب التحليل من خلال اختلاف اهتمامات ودوافع أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمفهوم التعلم ذاته والمشاركة واختلاف ثقافة البيئة الجامعية من كلية إلى أخرى في الجامعات الرسمية، وعدم الرغبة في تشارك المعلومات والبحث عن معيقات التنمية والتطوير حيث أن عملية التفاعل في تشارك المعرفة هي محدودة. من هنا نجد أن بيئة إدارة المعرفة هي بحاجة إلى سياسات واضحة ومعلنة على مختلف المستويات الإدارية، من هنا أتت مشكلة الدراسة للوقوف على مدى اسهام عمليات إدارة الموارد البشرية في إيجاد بيئة مناسبة لإدارة المعرفة من خلال تشجيع الإبداع والابتكار وتوليد معارف جديدة وتشجع أعضاء هيئة التدريس على تشارك خبراتهم ونقلها إلى الاخرين، وتحويل كليات التربية الرياضية إلى منظمات متعلمة تتكيف مع التغيرات والتحولات بسهولة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي :

أولا: كونها من الدراسات الأولى التي تتناول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في القطاع الجامعي وبالتحديد في كليات التربية الرياضية في بيئة الوطن العربي والبيئة الأردنية.

ثانيا: من موضوعها والمتمثل ببيان دور مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

ثالثا: تناولها لعدد من المحاور في مجال الفكر الإداري لم يتم التطرق لها سابقا وتمثلت بمجالات إدارة الموارد البشرية(تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء ونظام التعويضات والمكافآت)، وكذلك مجالات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة والتعلم المنظمي).

رابعا: أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تسهم في توجيه اهتمام إدارات كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية في التعرف إلى الواقع الحالي من مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة للمساعدة في تطوير برامج تسهم في تطوير الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة.

خامسا: تعتبر نتائج هذه الدراسة مجالا لطرح تساؤلات علمية لموضوعي إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وتأثيرهما الفعال في أداء المؤسسات الجامعية ومخرجاتها بحيث تبنى على نتائجه ركائز بحوث ودراسات أخرى.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى دور مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة لدى الهيئات التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية من خلال:

١. التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
٢. بيان مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية لمفهوم إدارة المعرفة.
٣. التعرف إلى درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

٤. التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين مجالات إدارة الموارد البشرية(تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت) بتطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية.

٥. التعرف إلى دور متغيرات (الجنس ،الرتبة الأكاديمية،الجامعة) في العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية.

تساؤلات الدراسة

١. ما درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية الاربع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

٢. ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية الاربع لمفهوم إدارة المعرفة؟

٣. ما درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية الاربع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية الاربع؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات(الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة)؟

محددات الدراسة

- اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية ذكورا وإناثا وذلك للعام الجامعي ٢٠٠٨/٢٠٠٩.
- تتحدد نتائج الدراسة بالخصائص العلمية للمقاييس المستخدمة فيها.
- تتحدد نتائج الدراسة بالمقاييس المستخدمة والمعاملات العلمية لها وبالابعاد المحددة لكل مقياس.
- تتحدد نتائج الدراسة بالكليات المعنية.

التعريفات الإجرائية:

هناك العديد من المفاهيم والمصطلحات التي ارتأت الباحثة تعريفها من اجل فهم أوضح لما قامت به الباحثة في دراستها ، وهي على النحو التالي:

ادارة المعرفة Knowledge Management : هي مجموعة الممارسات الادارية التي تساعد كليات التربية الرياضية على تحسين الكفاءة والفاعلية فيها وايجاد قيمة تنافسية لها من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة بهدف توليد المعرفة وإيداعها وتنظيمها وتشاركها واستخدامها و تحويل المعلومات العامة والخبرات التي تملكها هذه الكليات وتوظيفها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشاكل والتخطيط الاستراتيجي.

توليد المعرفة Knowledge Creation: هي عملية تحويل المعلومات العامة والخبرات والأفكار الضمنية أو المعلنة التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية إلى معرفة جديدة يستفاد منها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل بصورة ابتكاريه مستمرة تعزز القيمة التنافسية للكلية.

التشارك في المعرفة Knowledge Sharing : هي عملية تداول المعرفة وتناقلها بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى كليات التربية الرياضية ومستوى الكليات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة مما يقود إلى إبداعات وخدمات جديدة تؤثر في كفاءة الشراكة.

التعلم المنظمي Organize learning : هي قدرة كليات التربية الرياضية على استثارة القدرات العقلية لكافة أعضاء هيئة التدريس فيها من اجل توليد أفكار ومعارف جديدة تستخدم في تعزيز قدراتها وتحقيق الاهداف الشخصية والمؤسسية والمجتمعية الممكنة.

ادارة الموارد البشرية Human Resource Management: هي المجالات التي تمارسها كليات التربية الرياضية في التخطيط للموارد البشرية فيها وتنميتهم والمحافظة عليهم واستقطابهم واختيارهم وتعيينهم وتأهيلهم وتحفيزهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات وإبداعات تحقق أهداف الكليات ومزاياها التنافسية.

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning: هي عملية تنبؤ كليات التربية الرياضية باحتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها، وكذلك تحديد الأنشطة التدريبية لهم وبما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية للكلية.

الاستقطاب والتعيين Human Resource Recruitment : هي عملية جذب الكفاءات البشرية المطلوبة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين من داخل الكلية وخارجها في ضوء مؤهلات وخبرات علمية ومواصفات شخصية تسمح باختيار الأفضل بين المتقدمين .

<u>التدريب Training</u>: هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحسين سلوكيات ومهارات واتجاهات وأداء أعضاء هيئة التدريس في مجال تخصصهم وإتقانها وزيادة فاعليتهم بهدف مواكبة واستيعاب المتغيرات والمستجدات في المجالات التكنولوجية والمعارف والمهارات الخاصة بالعمل.

<u>تقييم الأداء Performance Appraisal</u> : هي مجموعة إجراءات دورية لقياس مدى التزام عضو هيئة التدريس لأداء واجبات وظيفته وفق أسس ومعايير موضوعية كمية ونوعية معلومة هدفها تحسين أداء العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية وتعزيز الشعور بالمسؤولية.

<u>التعويضات والمكافآت Reward and Compensation</u>: هي جميع أنواع المكافآت المادية والمعنوية والمزايا والخدمات التي تقدمها كليات التربية الرياضية لأعضاء هيئة التدريس نظير قيامهم بالأعمال والمهام المسندة إليهم والتي تساهم في تحقيق أهداف ومخرجات الكلية.

الفصل الثاني

الأدب النظري

إدارة الموارد البشرية

إدارة المعرفة

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا الفصل إلى جزأين رئيسين، خصص الجزء الأول منه لاستعراض الأدب النظري لموضوعيّ إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، بينما تناول الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، إذ تم استعراض كل من الدراسات العربية والدراسات الأجنبية .

الأدب النظري:

إدارة الموارد البشرية

إبان نشوب الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة وبشكل ملح إلى وجود جهة متخصصة قادرة على تقديم المساعدة الإدارية اللازمة للمنظمة التي تواجه مشكلات فيما يختص بحل المشكلات الإنسانية في الجوانب المتعلقة بالأفراد. وبالوقت نفسه فان الحكومات في بعض الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين وعن أساليب معاملة هؤلاء الأفراد العاملين وعن كل تلك العوامل ذات الأثر في القدرة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين لرفع روحهم المعنوية (عليش،١٩٨٥) .

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى ارتفعت معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، حيث فاض عدد العاملين عن حاجة منظمات الأعمال، وقد هيئت هذه الظروف الفرص الواسعة لرجال الأعمال لان يمارسوا مجالات الاختيار والفصل بحرية كاملة، مما أدى إلى فشل مثل هذه الممارسات تجاه ممارسة الأفكار الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين بالمصانع ، الأمر الذي دعا بعض الحكومات في بعض الدول للقيام بالتدخل والتغلب على هذه المشكلات، وكان لسنوات الكساد في العشرينات من القرن الماضي أثر في نشاط إدارات الموارد البشرية إذ تقلصت النشاطات إلى أقصى حد ممكن بهدف تخفيض التكاليف لمساعدة المشروعات في البقاء. وفي منتصف الثلاثينات من نفس القرن بدأت أهمية إدارة الموارد البشرية بالظهور مرة أخرى، وبدت الحاجة أكثر إلحاحا نحو تركيز الإدارة لجهودها الداعية لتوفير عمالة مستقرة تحقيقا لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة. فبدأت تتضح الطبيعة الحقيقية للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق الربحية والإنتاجية من خلال الاعتماد

على توصيف الوظائف، وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على توصيف الوظائف بشكل دقيق وتحديد المهارات والكفايات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاية وجداره.

ومع اندلاع الحرب العالمية الثانية فقد تأثرت طبيعة العمل في المصانعّ حين حلت النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في إيجاد وظائف جديدة وبدأت الحكومات تبذل جهودا مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين. كما تم توجيه المنظمات للبدء في تعيين مختصين في شؤون العاملين، وإنشاء أقسام خاصة بإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، حيث تركز اهتمام هذه الأقسام على توفير أجواء عمل مناسبة ومحفزة من اجل تحسين العلاقات الصناعية وغيرها .وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حصل تطور كبير في توجه إدارات المصانع من خلال البحث عن المهارات التخصصية التي تناسب التطورات التكنولوجية في ذلك الوقت، وتقدمت أساليب الاختيار والتعيين وتقويم الوظائف والتدريب وتحديد فئات الأجور المدفوعة وأساليب التعامل مع العاملين. كل ذلك ساعد لان تكون إدارة الموارد البشرية علما مستقلا مما مهد الطريق إلى فصل إدارة الموارد البشرية في المنظمات عن الإدارات الأخرى. وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ استجابة للتغييرات البيئية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية حيث بدأت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والإنتاجية تأخذ اتجاهات واضحة في توجيه الموارد البشرية نحو الأداء الأعلى.(الفارس وآخرون، ٢٠٠٠) (عباس، ٢٠٠٦) .

ويرى عبد الباقي (٢٠٠١) إن تطور إدارة الموارد البشرية يعود للعديد من التطورات التاريخية التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة إفراد متخصصة ترعى شئون العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى تحفيزهم ومحاولة رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة إنتاجيتهم . وقد قسم عبد الباقي المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر إلى ستة مراحل بدءا من ظهور الثورة الصناعية والتي صاحبها عدد من الظواهر منها: التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، ظهور مبدأ التخصيص وتقسيم العمل، تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل. أما المرحلة الثانية فقد بدأت بظهور حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية ووضعت الأسس الأربعة للإدارة المتمثلة في التطوير الإداري، والاختيار العلمي للعاملين والاهتمام بعملية التدريب والتعليم للعاملين وتأكيد التعاون بين الإدارة والعاملين. أما المرحلة الثالثة فقد بدأت بظهور المنظمات العمالية والنقابات العمالية التي طالبت بزيادة أجور العمال وتحديد ساعات العمل وإيجاد ظروف وبيئة عمل مريحة. وبدأت المرحلة الرابعة بعد

الحرب العالمية الأولى والتي أظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختيار الموظفين والاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من خلال أنشاء مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية .أما المرحلة الخامسة فتتمثل في الفترة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي تطورا في مجال العلاقات الإنسانية، ورضا العامل وتحسين ظروف العمل ككل. أما المرحلة السادسة والأخيرة فبدأت بعد الحرب العالمية الثانية ولا زالت مستمرة حتى وقتنا الحاضر حيث اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تأخذ بعدا استراتيجيا يعنى بصياغة سياسة واستراتيجيات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادرها البشرية. ويمكن تلخيص أهم المتغيرات والتحديات التي أثرت في تطور وتعدد نشاطات إدارة الموارد البشرية ما يلي:-

١. ظهور العولمة العالمية Globalization.
٢. شدة المنافسة العالمية Global Competition.
٣. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.
٤. تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة Technology Development.
٥. تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية Sociocultural & Environmental Challenges مثل حماية البيئة من التلوث و قبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
٦. اندماجات الشركات الكبرى Merging Companies، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم و التكاليف والأسعار.
٧. ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية Socioeconomic, Cultural & Environmental Dynamic.
٨. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعدي.
٩. تأثير التطورات والتغيرات الحاصلة على مجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس الأهمية التي تحتلها الإدارات الأخرى في المنظمة غير أن دورها لم يعد محددا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد

ليشمل وظائف ونشاطات غير تقليدية تعنى بصياغة استراتيجيات وأفكار إبداعية تستجيب لمؤثرات البيئة الخارجية على البيئة الداخلية وبما يحقق توجيه الموارد البشرية للإسهام المباشر في تحقيق الربحية والقيمة التنافسية. لقد مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغييرات من حيث التسمية والمضمون أو الممارسة المرافق للتسمية إذ بدأت هذه الإدارة بمسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد العاملين بالمنظمة وتضمن هذا المفهوم نشاطات اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم انتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم، حيث عكست نشاطات إدارة الموارد البشرية المدخل الوظيفي لتنظيم عمل الأفراد في المنظمة أكثر من كونها استثمارا في الجوانب الإنسانية والبشرية.

ومع التطور العلمي للإدارة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية وإنسانية وتم التحول إلى تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية بدلا من إدارة الأفراد. ومع هذا التطور بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة أو جهاز متخصص يعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى البشرية وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد. وقد ساهم في تبني ونشر هذا المفهوم عوامل اقتصادية وتكنولوجية وإدارية واجتماعية. من منطلق هذه الفلسفة الإدارية أصبحت إدارة الأفراد جزءا من إدارة الموارد البشرية. كذلك أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل إدارة الإنتاج والتسويق وغيرها.

و يعرف (Denise& Griffin (2005 الموارد البشرية بأنها تمثل " الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الأجور والرواتب والمكافآت الأخرى " .

وعرفت(برنوطي ،٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهدافها وتطويرها ".

في حين يرى صالح (٢٠٠٤) أن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، ومتابعة ممارسة اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها والتي اعتمدتها الإدارة العليا في المنظمة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنظمة والعاملين فيها" .

كما عرفتها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية على أنها "فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة وتنميتها والحفاظ عليها بطرق تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة ممارسة من الاقتصادية ". (سعيد، ١٩٩٤)

كما عرفها Butler et al(1991) بأنها الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

وفي ضوء ما تقدم ترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تنفيذية مشاركة تتضمن ادوار متعددة ومعقدة تتمثل في صياغة استراتيجيات استقطاب وتطوير الموارد البشرية التي توفر للمنظمة الإمكانيات والقدرات المميزة والتنافسية التي تتوافق مع إستراتيجية المنظمة وأهدافها .

أهداف إدارة الموارد البشرية

يرى صالح و السالم (٢٠٠٦) أن اغلب الباحثين يتفقون على أن أهداف إدارة الموارد البشرية تعكس أهداف المنظمة أيضا، وعند إمعان النظر في أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنضوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة Efficiency
- العدالة Equity

أما فيما يتعلق بالكفاءة فهي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. أيّ حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية إلى جانب المدخلات الأخرى.

كما ويشير رمضان(١٩٩٦) بأنه يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين فيها. و يقاس أداء المنظمة من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصيبها في السوق (Market Share)، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للمستهلكين... أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية، أو من خلال نسب الغياب، والحوادث والإصابات، والفصل من العمل، ومعدلات دوران العمل..الخ.

أما فيما يتعلق بالعدالة فهي ترتبط بالقرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، من حيث العدالة في التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز لضمان رضا العاملين. وكما في جانب قياس أداء كفاءة أداء المنظمة، فان العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المنظمة والعاملين. إذ

تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز والمحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر يمكن الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة ممارسة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين او تركهم للعمل.

و في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات(هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن تلخيص أهداف إدارة الموارد البشرية لتكون على النحو التالي:

- ضمان وصول الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والتي تطرأ على البيئة ومواكبتها.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية.
- إيجاد فرص عمل جيدة بحيث تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- التأكيد على وجود ضمان اجتماعي مناسب وتأمين صحي مناسب.

فيما يرى صالح (٢٠٠٤) أن الأهداف التي يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيقها تتمثل بالاتي:-

١- إتاحة الفرصة لتنفيذ المهام والأنشطة التي لها فيها صلاحية مباشرة بكفاءة وفعالية.

٢- المساهمة والمشاركة مع الإدارة العليا فيما يلي :

أ- ضمان توفر موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية للعمل في المؤسسة.

ب- ضمان تفهم الموظفين طبيعة عملهم وتنفيذهم لالتزاماتهم تجاه المؤسسة.

ج- ضمان تنفيذ المؤسسة لالتزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفيرظروف عمل ملائمة لهم.

د- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى .

هـ- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

٣- تنسيق إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي :

أ - توضيح كافة اللوائح والتعليمات للعاملين وتحديد السياسات التي تنتهجها المؤسسة معهم.

ب- وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

ج- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم العمالية .

د- حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم .

وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من المهام و الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إما بشكل فردي وخاص بالدائرة نفسها وإما بشكل مشترك تنفذه بتكامل مع دوائر أخرى في داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى خارج المنظمة يمكن إيجازها بما يلي:

١- تخطيط القوى البشرية

ويقصد بذلك تقدير احتياجات المنظمة من الأفراد من حيث الكم والنوع خلال الفترة المقبلة مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوبة توافرها فيمن يشغلها ووفقا (لجواد ،٢٠٠٠) فان تخطيط القوى العاملة يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي إذ أن تقرير حاجة المنظمة للموارد البشرية هي الأساس في عملية التخطيط.

فيما يرى Decenzo (1995) أن تخطيط الموارد البشرية وهي العملية التي يمكن بواسطتها ترجمة إدارة الموارد البشرية لخطط المنظمة العامة وأهدافها من حيث النوع والكم حيث تقوم الموارد البشرية بتحقيق هذه الخطط والأهداف، ويرى ستينر(Steiner,1990) إن تخطيط الموارد البشرية هو بمثابة إستراتيجية يتم تبنيها في الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها.

ويؤكد الكعبي والسامرائي(١٩٩٠) أن تخطيط الموارد البشرية يعد من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ويتضمن تخطيط الموارد البشرية القدرة على التنبؤ باحتياجات

المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والنوع والمهارة والتخصص وتحديد الموجود منها والمتاح ومقارنته مع الاحتياجات الفعلية، مع دراسة كافة التغيرات التي يمكن أن تحدث على تركيبة ومستقبل العاملين في المنظمة. وتتضمن عملية التخطيط للموارد البشرية أنشطة تحليل وتصميم الوظائف.

تحليل وتصميم الوظائف

يعد تحليل وتصميم الوظائف من الأنشطة الرئيسة في إدارة الموارد البشرية التي تسبق الاختيار من اجل التعيين، ويستخدم التحليل الوظيفي لجمع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة وتحديد الكفاءات والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة لأدائها بكفاءة وفاعلية (صالح والسالم ،٢٠٠٦)(الباروني، ١٩٩٦). ويرى الصيرفي (٢٠٠٣) ان التحليل الوظيفي يساعد في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة ووضع البرامج التدريبية ويضمن سلامة قرارات الترقية ويعتبر المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة لتكوين قوة العمل.

أما التصميم الوظيفي فهو عملية وصف كافة أوجه النشاط التي تتضمنها الوظيفة (الواجبات والمهام الرئيسية والفرعية والنشاطات لكل وظيفة) والمسؤوليات المندرجة تحتها، وظروف تأدية العمل وشروط من يشغلها ومؤهلاته ومهاراته (اللوزي، ٢٠٠٣). ويعتبر تحليل وتصميم الوظائف مرحلة أساسية في أنشطة إدارة الموارد البشرية، لما لها من أهمية محورية في مختلف ما تقوم به هذه الإدارة من مهام (أبو نبعه، ٢٠٠٤).

وترى الباحثة أن عملية تحليل وتصميم الوظائف تعتبر حجر الزاوية لإدارة الموارد البشرية، إذ أنها تسهم في تمكين إدارة الموارد البشرية وتسهيل قيامها بجميع الأنشطة المرتبطة بأدائها من إجراءات الاختيار والتعيين وإعداد البرامج التطويرية والتدريبية للأفراد العاملين وتقييم الأداء ومعاييره وهيكلة الرواتب والأجور وغيرها .

٢ – الاستقطاب والاختيار والتعيين

الاستقطاب هو عملية استدراج وترغيب القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة بهدف اختيار ما تراه مناسبا للعمل فيها وتلجأ إليها المنظمة في حالة الحاجة إلى تلك القوى وخاصة إذا كانت هذه العملية صعبة لعدم توفر تلك القوى العاملة بسهولة(العتيبي، ٢٠٠٥). أما الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم المنظمة بها لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الذين تتوفر لديهم المؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة (أبو شيخه، ٢٠٠٠). أما التعيين فهي الخطوة في عملية التوظيف وتتضمن

إصدار قرار التعيين وتعريف الموظف بمسؤوليات وأهداف وسياسات المنظمة ومتابعة تقويم أداء الفرد من اجل تعيينه في العمل.

وتعتبر عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب عليها من نتائج ملموسة تنعكس على النتائج النهائية للمنظمة.

٣- تطوير وتدريب، وتنمية الموارد البشرية

ويعني زيادة مهارة القوى العاملة وتطويرها عن طريق التدريب. ويضم كل مواضيع التدريب سواء التدريب الخاص بالعاملين العاديين أو التطوير الإداري كما يضم أنواع طرق التدريب، وتحديد الحاجات التدريبية وتقييم الأنشطة التدريبية، وكل ما سيستجد من نشاطات تدريبية مستقبلا (زويلف،٢٠٠١). ويرى السلمي ورسلان (١٩٩٧) أن التدريب أداة فعالة لعلاج الكثيرمن المشكلات التي تعاني منها المنظمات في مختلف نشاطاتها.

٤- تقييم الأداء

وهو العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير محددة منها ما يكون كميا ومنها ما يكون نوعيا بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال عملية التدريب والتطوير(عباس،٢٠٠٢). ويعرف(Ivancevich (1998 تقييم الأداء بأنه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل ام لا. ويعد تقييم أداء الأفراد العاملين احد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة لكي تتمكن من الرقابة على أنشطتها الأخرى من اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز وغيرها . من جانب آخر فان وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين يوفر أساسا موضوعيا لتحديد مساهمة كل فرد في المنظمة في تحقيق أهدافها وهذا بدوره ينظم مجالات منح المكافآت والحوافز للعاملين المتميزين بالوقت نفسه متابعة المقصرين في أداء أعمالهم (الفارس وآخرون، ٢٠٠٠).

يظهر مما سبق أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتضمن تنفيذ استراتيجيات علمية مدروسة وفق خطوات مقننه في مجالات التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والحوافز للعاملين لضمان الحصول على الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة

تعد إدارة الموارد البشرية إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة، ولا يعني هذا إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في المنظمة والتي تعنى بالاهتمام بشؤون العاملين

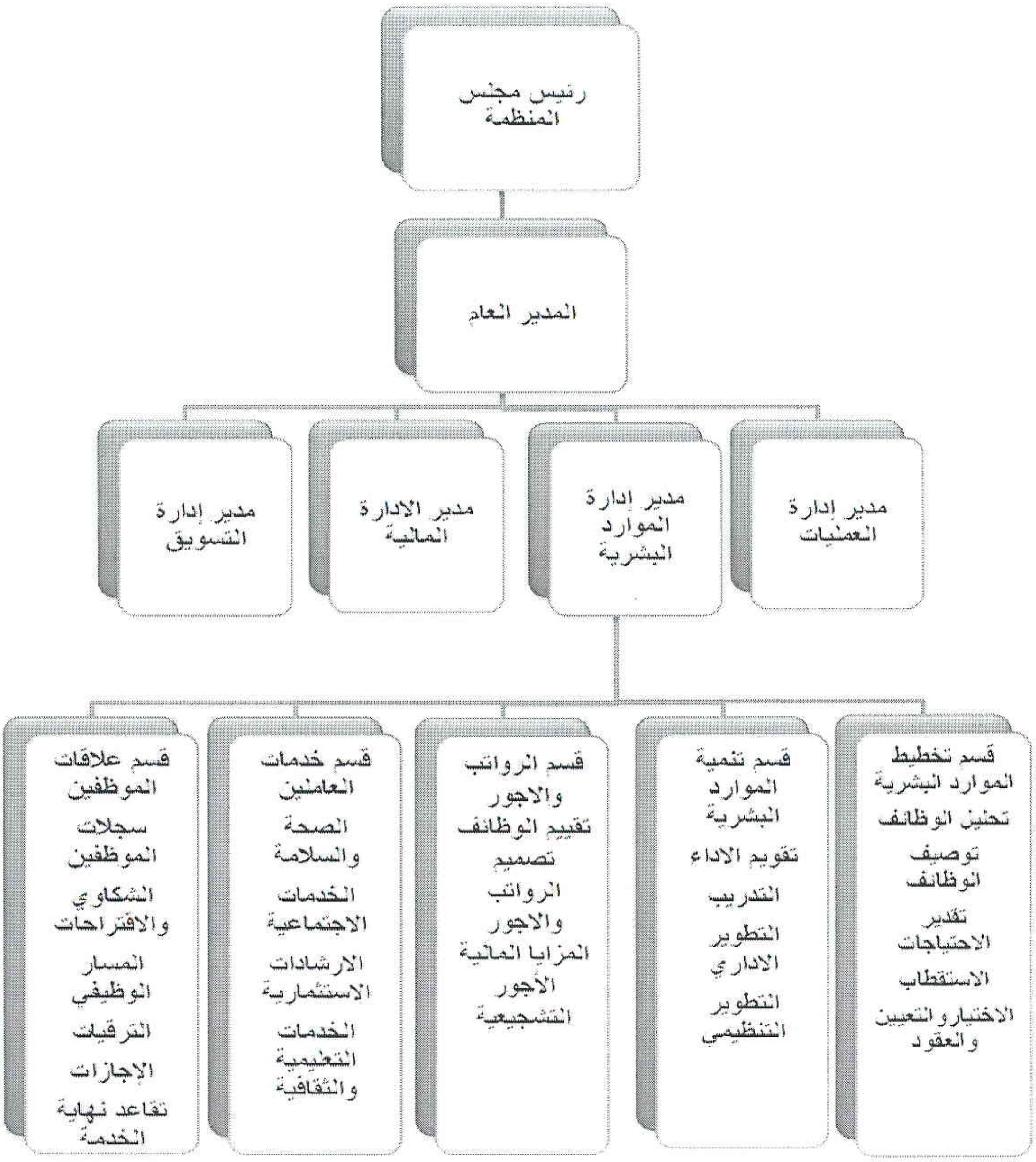
لديها، إذ أن كافة الإدارات الأخرى تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الأفراد في تعزيز الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والخدمية وغيرها. واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة وهذا يؤكد على أهمية الموائمة والتوافق بين مختلف الإدارات من اجل تطوير الاستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا ينظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية من وظائف المنظمة، تقدم مهام استشارية من إسداء للنصح والمشورة للسلطات التنفيذية الأخرى بالإضافة إلى ممارستها للسلطة التنفيذية وذلك في نطاق مسؤوليتها الإدارية ، ويشير (صالح والسالم ،٢٠٠٦) إلى الأدوار الأخرى التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم، ونقلهم، ومقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقويم الوظائف وغيرها وهذا يؤكد على الدور الوظيفي الهام الذي تحتله إدارة الموارد البشرية في المنظمة وكذلك دورها بالنسبة للإدارات الأخرى في المنظمة. حيث أن العلاقة التنظيمية التي تتسم بها إدارة الموارد البشرية تجعل العلاقات القائمة بينها وبين الإدارات الأخرى في المنظمة كإدارة الإنتاج والمجالات والتسويق والإدارة المالية وغيرها قائما على أساس التنسيق والتكامل في انجاز الأنشطة المرتبطة بالمنظمة ككل.

ويتأثر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة بحسب عدد من المتغيرات منها فلسفة الإدارة وحجم المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة والتوسع والتنويع في النشاطات والخدمات التي تقدمها الأسواق التي تخدمها وطبيعة المنتجات التي تقدمها للأسواق وغيرها من المتغيرات التي تتحكم بالهيكل التنظيمي ليميل نحو المركزية أو اللامركزية في التنظيم(حمود والخرشة، ٢٠٠٧).

وتحدد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المنظمات علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المنظمة كما يلي:

التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

تتخذ إدارة الموارد البشرية شكل التنظيم المركزي وتتميز بوجود إدارة مستقلة تعنى بشؤون العاملين في المنظمة أو المؤسسة وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل رقم(١) يوضح ذلك.(صالح والسالم،٢٠٠٦)



شكل رقم ١ .نموذج التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية

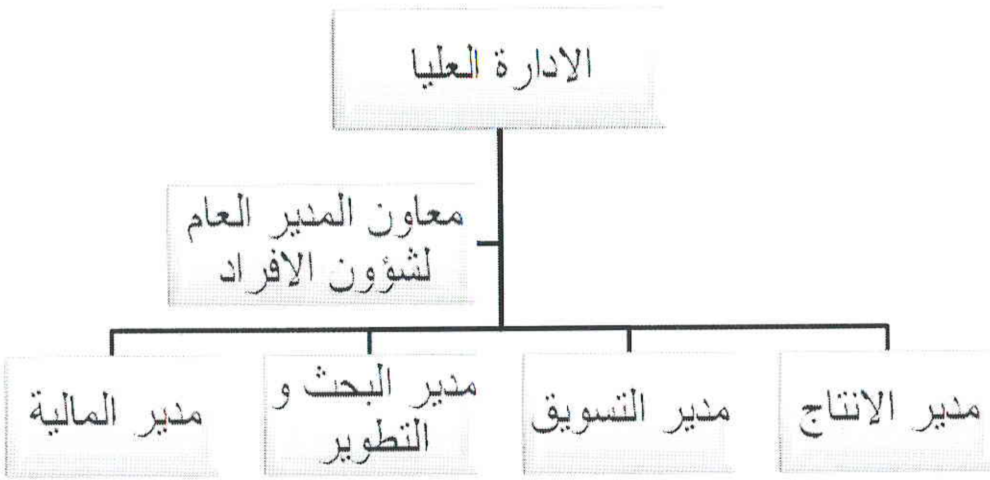
يلاحظ من الشكل السابق ما يلي:

١- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري.

٢- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل Integrated Linkage.

التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية

تطور نموذج التنظيم اللامركزي في إدارة الموارد البشرية نتيجة لنمو المنظمات وانتشارها وتزايد تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل بها المنظمات من حيث الغموض والتغيير المتواصل الغير متوقع وتطور التكنولوجيا حيث تناط وفق هذا النموذج مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة إذ يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق لفلسفة الإدارة وطبيعة نشاط الإدارة والظروف البيئية التي تعمل بها، والشكل التالي يوضح هذا النموذج. (عباس، ٢٠٠٦)



شكل رقم ٢. **نموذج التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية**

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن المدير العام لشؤون إدارة الموارد البشرية يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون العاملين ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة باتخاذ القرار بإداراتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إداراتهم.

إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي

يشير درويش وحسانين(٢٠٠٤) إلى ضرورة اهتمام المنظمات الرياضية وغير الرياضية بالتنمية البشرية من خلال تحسين المهارات، وأساليب الرعاية المتطورة. واستخدام مجالات تطوير مواردها ومهارات موظفيها الفنية والشخصية من خلال التعليم المعلوماتي للآخرين والأنظمة المعلوماتية وأسس التفكير والصفات الشخصية. وذلك من منطلق أن العاملون يمثلون موجودات ذات قيمة وعالية للمؤسسة الرياضية. حيث يرى درويش وحسانين أن المنظمة هي بمثابة الأسرة الرياضية الكبيرة ونجاح الأفراد امتداد طبيعي لنجاح المنظمة والعكس صحيح أيضا. ويدعم ذلك قناعة عالية في أن تطور الإنتاج والخدمات يعتمد أساسا على مقدار ما تقدمه المنظمة الرياضية من رعاية وتدريب لموظفيها وتحقيق احتياجاتهم، وأن ما يصرف على أساليب الرعاية والتدريب وسد احتياجات الموظفين يمثل استثمارا ناجحا للموارد البشرية، وترى الباحثة أن تطور واستمرار المنظمات الرياضية بأنواعها يعتمد على نتائج الأداء لجهود جميع العاملين في المنظمة كلها مما يؤكد ضرورة بناء مواردها البشرية وعلى جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تصميم الوظائف وتعديل برامج التدريب والتقييم ونظام الحوافز وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على المساندة والتعاون والإبداع واحترام و تلبية احتياجات وطموحات كل من العاملين والمنظمة.

إدارة المعرفة

قبل تناول مصطلح إدارة المعرفة ترى الباحثة أهمية التعرف أولا إلى مفهوم المعرفة كمدخل توضيحي. تعتبرالمعرفة العنصرالرئيسي غير الملموس الذي يصنع الابتكار المحتمل (Sanchez & Heene, 2000) ويؤكد البعض أن المعرفة (Knowledge) تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة (Added Value) إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لإيجاد الثروة من خلال الممارسة (Vail,1999). وتعتبر المعرفة نشاط فكري لدراسة الظواهر والحوادث من خلال جمع وتنظيم وتصنيف وبرمجة البيانات والمعلومات الموضوعية ومن ثم استخدامها وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات.

يرى ياسين (٢٠٠٢) أن المعرفة " هي أساس القدرة في عملية توليد الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني، وهي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية".

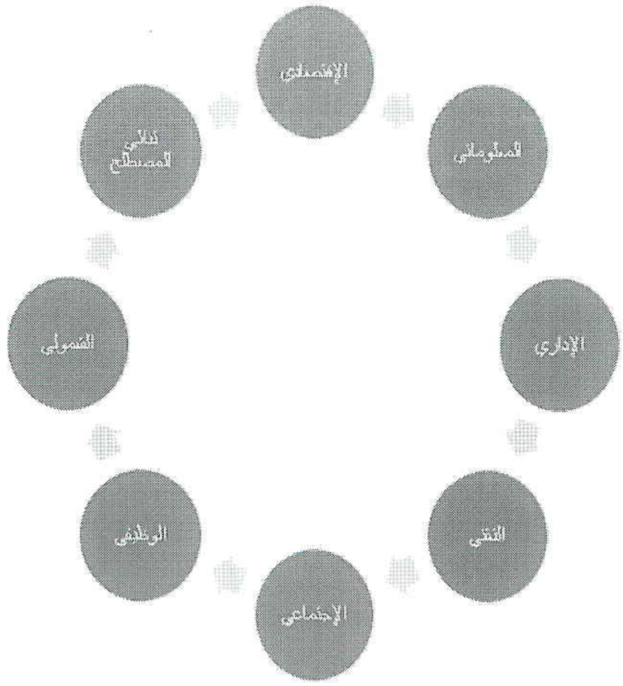
أما Davenport & Prausk (1998) فقد عرفا المعرفة بأنها" مزيج من الخبرة المؤطرة والقيم والمعلومات التي توفر إطار عمل لتقييم ودمج الخبرة الجديدة والمعلومات وتتولد وتطبق في عقول العارفين".

اما حسنيه (١٩٩٨) فيشير إلى أن المعرفة" هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه وحسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية منها التي تراكمت لديه، والتي قد توصله إلى درجة ممارسة من الخبرة ومن ثم الحكمة".

ويمكن أن توجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات، وباعتبار أن المعرفة هي عملية انتقال من بيانات إلى معلومات، فمعرفة فحكمة تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشدا. وقد لخص محجوب(٢٠٠٤) المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كما يلي:-

١- **المنهج الاقتصادي:** و يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.

٢- **المنهج المعلوماتي** : يرى أن المعلومات تشكل ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة .



شكل رقم ٣. مناهج المعرفة

٣- **المنهج الإداري:** وينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

٤- **المنهج التقني:** يرى أن المعرفة هي قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها والمعرفة الفنية غالبا ما تكون ضمنية تتعلق بأمور فنية تخص القيام بإنجاز عمل معين.

٥- **المنهج الاجتماعي** : وينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تظهر بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة ومهماً كان نوع التنظيم(رسمي اوغيررسمي) فإن المعرفة تعني توظيف هذه البنية الاجتماعية من قبل الأعضاء لتحقيق أهداف المنظمة .

٦- **المنهج الوظيفي** : يرى أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، أي أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع حالات الغموض.

٧- **المنهج الشمولي** : يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة فهو كيان اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا

الحاسوبية والتنظيمية ، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه .

أنواع المعرفة

اتفق الباحثون على وجود نوعين من أنواع المعرفة وهي:

١-**المعرفة المعلنة Explicit Knowledge** المتمثلة بالمعلومات والبيانات التي يمكن أن تتراكم وتدمج وتعالج بطرق مختلفة ويمكن تقاسمها ونقلها واسترجاعها بوسائل مختلفة، وهذا ما نجده في ممارسات وطرق العمل وإجراءاتها الرسمية وغيرها. إن هذا النوع من المعرفة يمثل جميع المعارف المرتبطة بالمعلومات المنظمة والقابلة للاستخدام والتداول لحل الإشكالات والمشاكل، وبذلك فإنها تمثل معلومات صريحة ومفهومة، محللة، مطبقة أو يمكن ممارستها لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة. وفي الحقيقة إن هذا النوع من المعرفة يمكن إن يتحول في قواعد بيانات وقواعد معرفية تختزنها المنظمة ويمكن إن تعود إليها بحيث يشكل في مجموعة العام مخزون ورصيد الفكر الإنساني (الغالبي وادريس،٢٠٠٧).

٢-**المعرفة الضمنية Tacit Knowledge** وعادة ما تكون مثل هذه المعرفة لم تصل بعد إلى حد الترميز Codification، وبذلك فإنها تكون في عقول الأفراد وخبراتهم الخاصة، ورغم انه يمكن مشاركة جوانب منها، فانه يصعب التعبير عنها ونقلها بالكامل إلى الآخرين. لذلك يمكن تعريفها بكونها تمثل مزيد من الخبرات والقيم. والمعرفة ككل هي مجموعة المعرفة المعلنة والضمنية التي تمتلكها المنظمة ويمكن إن تستفيد منها في المنافسة (الغالبي وادريس،٢٠٠٧).

أهمية المعرفة

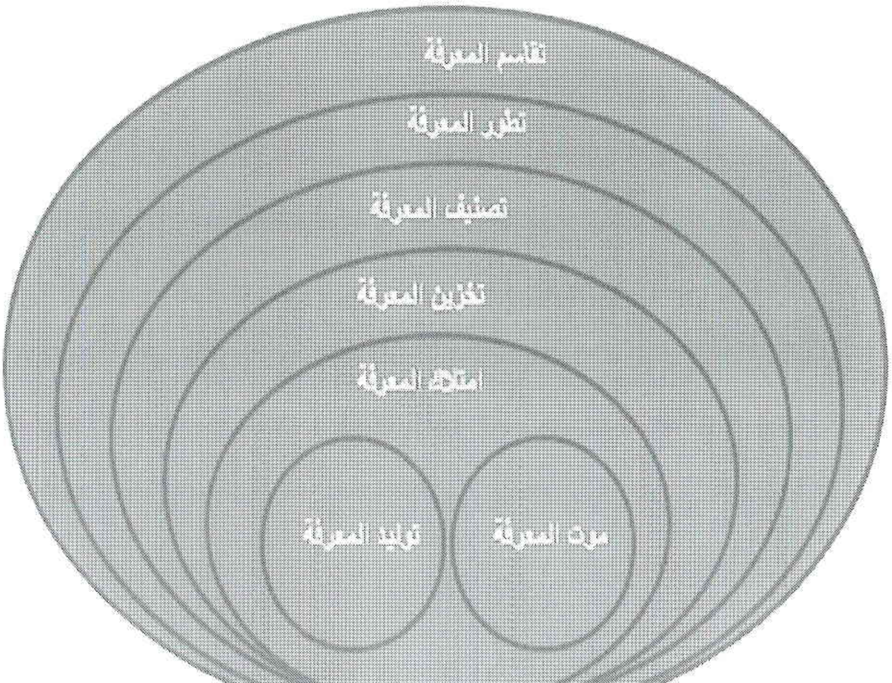
تلعب المعرفة الدور الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمعرفة تشكل قوة لأنها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، والمعرفة تعد ثروة لأنها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وكذلك فان المعرفة هي الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة Added Value كما أنها تمثل المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة باعتبارها الشيء الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل بالعكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بكلفة أقل أو حتى بدون تكلفة إضافية. فالمعرفة هي مورد ومنتج وصناعة بحد ذاتها.(حسن، ٢٠٠٧)

الخصائص الأساسية للمعرفة

يورد نبيل(٢٠٠١) عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة منها:

١- **توليد المعرفة:** أي مجالات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة ممارسة كبيرة في توليد معرفة جديدة بصورة ابتكاريه ويقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج بمثل هذه المهام.

٢- **انطفاء المعرفة** : ويقصد بها المعلومات الساكنة الموجودة بين طيات الكتب والموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في أدمغة من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فانتهت بموتهم، كما إن بعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لدرجة ممارسة متدنية، بالإضافة إلى توليد معرفة جديدة قد تنسخ معرفة قائمة وتحل محلها .



شكل رقم ٤. خصائص المعرفة

٣- **امتلاك المعرفة:** ويتم ذلك من مصادرها المختلفة (الداخلية أو الخارجية) فالمعرفة ليست محصورة بأشخاص معينين أو جهة معينة دون غيرها، والطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب

المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة وتوظيفها وممارستها والاستفادة منها في مجال العمل.

٤- **تخزين المعرفة:** وتعني إيداع المعرفة باستخدام قواعد المعرفة الالكترونية (Knowledge Bases) وفق نماذج وشيفرات معينة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها. ويرى خبراء إدارة المعرفة ان جوهر ممارسات المعرفة تكمن في إدارة و تخزين واسترجاع المعرفة.

٥- **تصنيف المعرفة:** وتعني مجالات أنواع المعرفة مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية.

٦- **تطوير المعرفة وتوزيعها:** ويعني تنمية المعرفة من خلال الاستخدام الذي ينعكس على زيادة قدرات و مهارات وكفاءة القوى البشرية أي تحويل المعرفة إلى فعل وممارسة عملية.

٧- **تقاسم المعرفة:** أي تشارك المعرفة ونشرها من خلال الوسائل والطرق المناسبة.

مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة إحدى الممتلكات الإستراتيجية والمهمة في المنظمات الحديثة بما فيها المنظمات الرياضية والتي تواجه بيئات عمل متغيرة الأمر الذي يتطلب إيداع مستدام للمعرفة وتطوير شامل وسرعة استجابة للإبداع والتغيير والاستفادة القصوى من الموارد البشرية في إضافة قيمة للمنظمة. وبدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في أواسط التسعينات من خلال تناول كوينج لإدارة المعرفة (Koenig,1999) حيث أشار إلى أن إدارة المعرفة هي المسئولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق الحوار بين أعضائه .

وقد عرف Bukawitz & Williams (1999) إدارة المعرفة بأنها " العملية التي من خلالها تولد المنظمة الثروة من أصولها المستندة على المعرفة أو الفكرية".

ويعرفها Chong (2000) بأنها "عملية رفع وتنظيم مهارات وخبرات الموظفين مدعومة بتكنولوجيا المعلومات". ويعرفها Daft (المشار إليه في المفرجي ،٢٠٠٣) بأنها " الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه بـــ رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة " .

اما (Jennex (2005 فيعرفها بأنها " معرفة مختارة من الخبرات السابقة لصنع القرار لنشاط صناعة القرار الحالية والمستقبلية مع هدف واضح لتحسين الفعالية المنظمية، وهي عبارة عن تجميع للمجالات التي تؤدي إلى توليد ونشر وتوزيع والاستفادة من المعرفة" .

ويعرف حجازي (٢٠٠٥) إدارة المعرفة بأنها "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف. كما أنها عملية منظمية تهدف إلى إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية".

في حين وصفها (Wiig (2002 إلى أنها مجال كبير ومعقد يشتمل على إدارة المجالات المعرفية، والممارسات التشغيلية والتكنولوجية والتقنيات والاستراتيجيات والصفات السلوكية البشرية.

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تعتبر فلسفة إدارية تتكون من مجموعة الطرق العملية، والممارسات الهادفة، والأنظمة، وأساليب إدارة المجالات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات. كما تعتبر نظام يستند إلى البحث والتحليل باستخدام المنهج العلمي والتدريب لتطوير منهجيات فعالة لإدامة المنظمة وتطويرها وإضافة ميزة تنافسية ، كما أنها تعتبر ممارسة وفلسفة إدارة من قبل المديرين الذي يتابعون إدارة المعرفة لممارسة استراتيجيات عمل جديدة أو لتحسين أداء المشروع ، كما أنها حركة اجتماعية إذ أن العولمة تجعل إدارة المعرفة نشاط ضروري لإدامة أو تحسين الحالة التنافسية .

وقد وضح (Wiig (2002 الجذور الإدارية لإدارة المعرفة من خلال وجهات النظر التالية:

١- **وجهة نظر الأعمال:** وتركز على المدى الذي يجب على المنظمة أن تستثمر في إدارة المعرفة من اجل إضافة قيمة للمنظمة من اجل انخراط العاملين بما تتطلبه بيئة العمل. من خلال طرح الإجابة على التساؤلات لماذا؟ و من؟ و إلى أي مدى؟

٢- **وجهة نظر الإدارة:** ترتبط بتصميم المجالات الإدارية من خلال تنظيم وتوجيه وتسهيل ومراقبة الممارسات المتعلقة بالمعرفة و النشاطات المطلوبة لتحقيق أهداف العمل، فهي تركز على المجالات ومستوى فرق العمل وتمكين العاملين.

٣- **وجهة نظر توظيف الخبرة:** وتركز على ممارسة الخبرة على شكل معرفة معلنة تتعلق بالعمل والمهام أي استقطاب الخبرة والمعلومات وتوزيع المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة وبين المنظمات. (Kimiz, 2005)

فوائد إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث تؤثر وهي ترتبط بعدد من الفوائد المؤثرة في الأداء المنظمي وذلك من خلال النقاط التالية (اللوزي، ٢٠٠٣):

- تحويل الوظائف في المنظمة من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة تعمق مسؤولية العمل المشترك.
- استقلالية العاملين في العمل خاصة ذوي القدرات الجوهرية والمبادرات الشخصية لحفزهم على الابتكار والإبداع.
- تقييم العاملين على أساس نتائج الأعمال، ومنح المكافآت على هذا الأساس.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال حرص المؤسسة على تقديم خدمات معرفية ذات جودة عالية للأفراد العاملين وتحرص على رضاهم.
- تركز على التنظيم الأفقي أكثر من التنظيم الهرمي، من خلال إعطاء صلاحيات واسعة لفرق العمل المكونة في مجال العمل.
- تحول دور المسؤولين من مراقبين إلى موجهين يركزون على مستوى الانجاز وتحسس مشاكل العاملين ووضع الحلول لها.

مجالات إدارة المعرفة

تشمل إدارة المعرفة العديد من المجالات التي تهدف إلى الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة وتضمينها بالخدمات لتحسين قدرات الأفراد من حيث توليدها واكتسابها ونقلها. وسيتم التركيزعلى أكثر مجالات إدارة المعرفة إشارة عند الباحثين وهي:

١- توليد المعرفة Knowledge Creation

تتضمن هذه العملية تطوير معرفة جديدة أو استبدال المعرفة الموجودة ضمن المعرفة المعلنة والضمنية للمنظمة (Lester, 2001) ويتم غالبا توليد المعرفة وتبادلها من خلال فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد راس مال معرفي جديد يسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكاريه مستمرة, وقد وضح (Nonaka, 1991) الطرق التالية لتوليد المعرفة :

المشاركة الإجتماعية: وهي عملية تشارك الخبرات والمعلومات التي تمكن من توليد المعرفة الضمنية مثل النماذج العقلية والخبرات الفنية. ويمكن الحصول على المعرفة الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة.

التجسيد: وهي عملية تنظيم المعرفة الضمنية على شكل مفاهيم صريحة من خلال التحليلات والفرضيات و النماذج أي تحويلها إلى معرفة معلنة.

المزج: وهي عملية تنظيم المفاهيم من خلال مزج معارف معلنة مختلفة وتحويلها إلى معرفة معلنة جديدة.

الدمج الذاتي: ويقصد به عملية تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي و مجالات و ثقافة منظميه. وتتعلق بالتعلم من خلال العمل.



شكل رقم ٥. نموذج توليد المعرفة

٢- خزن المعرفة :

وهي عملية تخزين المعرفة وترتبط بالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة وقواعد البيانات والمعرفة البشرية المخزنة في النظم الخبيرة (بطريقة مرمزة), والمعرفة الموجودة في الإجراءات والمعرفة العميقة الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل ويتضمن تخزين المعرفة كلا من المعرفة المعلنة والضمنية التي يمكن تحصيلها وتوثيقها.

٣- نقل المعرفة :

وهي عملية التبادلات الثنائية للمعرفة المنظمة بين مصدر المعرفة ومستقبلها أي بين الأفراد, ومن الأفراد إلى الجماعات, وعبر الجماعات ومن الجماعة إلى المنظمة من خلال قنوات توزيع

المعرفة بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي والبعض الآخر غير رسمي مثل المؤتمرات ومؤتمرات الفيديو ويمكن النظر إلى نقل المعرفة بأنه العمل الذي تتأثر به وحدة معينة بخبرات وحدة أخرى (Karlsen & Gottschallc, 2004) (Szulanski, 1996) ويمكن النظر إلى نقل المعرفة بأنه العمل الذي تتأثر به وحدة معينة بخبرات وحدة أخرى. ويحدث نقل المعرفة عندما يدرك أو يفهم المستقبل مدخلات ومخرجات المعرفة وممارستها بحيث يمكن ممارسة المعرفة المنقولة .

٤- ممارسة المعرفة:

وهي عملية دمج معرفة المنظمات في منتجاتها ومجالاتها وخدماتها (Alavi and ELeinder , 2002) حيث أن المعرفة تأتي من التعلم والشرح وكيفية تعليمها للآخرين مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها. وعليه تعتبر ممارسة المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها إذ أن مجالات الإبداع والتخزين والتوزيع للمعرفة لن تقود إلى تحسين الأداء التنظيمي مثل ما تقوم به عملية الممارسة الفعالة، فالمعرفة قوة إذا طبقت.

استراتيجيات إدارة المعرفة

يرى Hansen et al (1999) أن هناك إستراتيجيتين رئيستين لإدارة المعرفة هما:

١- إستراتيجية الترميز: ترميز المعرفة المعلنة الرسمية والموضوعية تشير إلى التعبير عنها من خلال الكلمات والأرقام والمواصفات، ويمكن تخزين تلك المعرفة في قواعد بيانات حيث يمكن الوصول إليها واستخدامها من قبل أي فرد في المنظمة. وهذا يزيد من فعالية ونمو المعرفة, ويوفر فعالية إعادة استخدامها في انجاز العمل, كما يقلل من تكاليف الاتصالات ويسمح للمنظمة بالتوجه للاهتمام بمشاريع أكثر.

٢- إستراتيجية التمثيل(الشخصنة): وترتبط بالتصور الشخصي للمعرفة الضمنية المستندة إلى المهارات الشخصية والحدس الذي يوظف في حلّ المشاكل المعقدة. و يتم التشارك بتلك المعرفة من خلال الاتصالات الشخصية، والحوارات وجماعات الممارسة واستخدام التقنيات بهدف تسهيل تشارك المعرفة التي تستند إلى الخبرة والتمثيل وتستخدم بشكل رئيسي لحل المشاكل الأكثر تعقيدا والتي تظهر الحاجة إلى المعرفة الشخصية الضمنية الفنية كما هو

الحال في إستراتيجية الاستشارة. ويرتبط التمثيل بالتعلم الاستكشافي بالابتكار والمخاطرة، مما يسهم في التعليم وتوليد قدرات جديدة (Clegg and Clark , 1999).

نجاح إدارة المعرفة

يقصد بنجاح إدارة المعرفة إعادة استخدام المعرفة لتحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال توفير المعرفة المناسبة عند الحاجة إليها. ولكي يكون لإدارة المعرفة أثر ايجابي على المنظمة لا بد من توفرعنصرين هما الموظفون الأكفاء والفعالية البحثية (Jennex, 2005).

ويعرف (Deleon & Maclean(2003 نجاح إدارة المعرفة بأنه جعل مكونات نظام إدارة المعرفة أكثر فعالية من خلال تحسين سرعة البحث, والدقة في الأداء. حيث أن نظم إدارة المعرفة التي تعزز البحث ومهام الاسترجاع تعزز فعالية صنع القرار من خلال تحسين قدرة صانع القرار في إيجاد واسترجاع المعرفة المناسبة بطريقة أفضل.

متطلبات إدارة المعرفة

حدد (Amirit (2002 بعض العوامل المطلوب توافرها لتسهيل نجاح عملية إدارة المعرفة وهي:

١- **المسح الأساسي:** وهو أول عامل مساعد لنجاح إدارة المعرفة, ويتضمن الآتي:

- إدراك المنظمة البيئة التي تعمل بها.
- جمع المعلومات حول الممارسات والظروف المحيطة خارج نطاق المنظمة.
- وعي المنظمة بالمجالات التي تقوم بها مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة.

٢- **الإدراك المشترك لثغرات الأداء:** أي الإدراك المتفق عليه حول الأمور في المنظمة وعن الكيفية الفعلية التي يجب إن تكون عليها.

٣- **القياسات** : أي كيفية قياس أصول المعرفة فالمنظمة بحاجة إلى وضع مجموعة قياسات واضحة لتقييم تغيرات أداءها، وهذا هو الجزء الصعب باعتبار انه بدون إدراك واضح لكيفية القياس لا يمكن للمؤسسة أن تعزو تطورالأداء فيها إلى معرفة الشركة .

٤- **ثقافة المنظمة:** فالمنظمة بحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية راسخة تتمثل في تبني قيم وفلسفة مشتركة وهيكل تنظيمي ونظم تسمح بتمكين العاملين في مجال عملهم وتؤكد على قيمة

الأداء حيث تساهم ثقافة المنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث تعمل على تمكين العاملين من تفعيل المنظمة وأداءها. وتتأثر ثقافة المنظمة بفعالية المدراء والعاملين في مواجهة التحديات والمشكلات التي تفرضها البيئة والزمن.

٥- **قادة المعرفة** : على عكس الأفكار الإدارية السابقة فان إدارة المعرفة تحتاج إلى العديد من الأشخاص العاملين لإنجاحها في جميع المستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة إذ يستطيع كل منهم توظيف المعرفة بما يحقق الانتفاع بالمعرفة الموجودة وتضمينها في الخدمات والمستويات المقدمة لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية.

٦- **البدء بالمعرفة الموجودة** : تتطلب المعرفة عملية التقييم والفهم لموجودات المعرفة الحالية للمنظمة أولا من خلال جمع البيانات الحالية وأصول المعلومات الموجودة فعليا لتجديد المنظمة فبدون الوعي الكامل بما هو موجود ومناقشة الاقتراحات التي تعمل عليها المنظمة فانه يصعب تحديد المعرفة المطلوبة للتطور مستقبلا وابتكار معرفة جديدة.

معوقات و مشكلات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات أثناء ممارستها أو قبل ممارستها في المنظمات، وقد صنفها (Wilson, 2002) كما يلي:-

١- صعوبة الفصل بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين .

٢- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها الحالية متفاوته.

٣- صعوبة تجميع وتحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة.

٤- عدم توفر الوقت الكافي لدى العاملين في المنظمة لممارسة إدارة المعرفة.

٥- الثقافة الحالية للمنظمات حول تشارك المعرفة.

العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة ويشير (Wiig, 2002) إلى عاملين أساسيين يمكن أن يكون لهما تأثير واضح في تطور إدارة المعرفة وهما :

١- **العوامل الخارجية (External Factors)**: وأهمها العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها, حيث لا بد للمنظمة التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية بل والاستجابة لمتطلباتها واهم هذه العوامل ما يلي :

أ- العولمة: مع ظهور العولمة في العقود الأخيرة وتقدم وسائل الاتصال أصبح العالم قرية صغيرة حيث تشابكت المصالح العالمية وظهرت الشركات والشراكات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول, مما أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بينها، وقد برزت إدارة المعرفة كإستراتيجية إدارية لتوفير الرؤية الثاقبة والتخطيط الاستراتيجي المناسب من اجل تفعيل المجالات الإدارية في المنظمة من حيث اتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة وأداء المجالات بسرعة وابتكاريه وبالتالي تعزيز البقاء والمنافسة مما يحقق التوافق في العمل والمصالح من اجل كسب الربح والميزة التنافسية .

ب- التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: ان التطورات و التغيرات المستمرة التي يشهدها العالم اليوم انعكست أثارها على رغبات المستهلك بحيث زادها تنوعا وتعقيدا وهذا يعزز استخدام إدارة المعرفة لتضمينها في الخدمات والمستويات المقدمة لمواجهة هذه التطورات.

ج- حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافسا شديدا من اجل طرح منتجات وخدمات وبرامج جديدة وتطويرها باستمرار باستخدام التقنيات والأفكار الإبداعية وتوسيع الخبرات لدى العاملين وهذا يحتاج إلى بناء مجالات تعلم مستمرة وسريعة لبناء الخبرة التنافسية ومواجهة المنظمات المنافسة (الملكاوي, ٢٠٠٧).

٢- **العوامل الداخلية (Internal Factors)**: وتشير إلى كل ما هو موجود داخل المنظمة مما يسهم في تطور إدارة المعرفة ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- حجم العمل: يسهم حجم العمل وتدفق المعلومات في إرباك عمل المنظمة وإعاقة الاتصال المنظمي, مما يتطلب الاستثمار في رأسمال البشري مما ينعكس على كفاءة وقيمة المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة.

ب- تزايد القدرات التقنية: أثرت تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعلومات في تعدد مداخل إدارة المعرفة. حيث كان للإبداعات التكنولوجية مثل الحاسبات والبرمجيات والانترنت اثر على الحصول على المعلومات وتوليد المعرفة وتشارك المعرفة ونقلها مما ينعكس على قدرات التميز والتفرد المنظمية.

ج – فهم وظائف المعرفة: يمكن زيادة فاعلية إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في الأفراد و تأهيلهم علميا وعمليا بالإضافة إلى تحفيزهم الأمر الذي يمكنهم من تفهم وإدراك آليات توظيف واستغلال المعرفة وتحقيق الأغراض المرجوة من توظيفها.

إدارة المعرفة في التربية الرياضية والرياضة

من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة وجدت الباحثة أن الرياضة والتربية الرياضية من العلوم التي تناولت بالبحث والدراسة إدارة المعرفة, فقد أشار (كرماللي ،٢٠٠٥) إلى الطريقة التي يوظف فيها رياضيو الأداء العالي ومدربيهم إدارة المعرفة للوصول إلى قمة المنافسات الرياضية والفوز حيث تتوفر لديهم القدرة على التحمل والقوة والإرادة للتعلم من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة باستعداداتهم قبل المشاركة بالمسابقات مثل التدريب والمنافسة من حيث المنافسين وانجازاتهم والبيئات التي يعملون بها، كذلك انواع المعدات والتجهيزات التي يجب أن تتوفر لهم وملائمتها لظروف اللعب كذلك الاستفادة من خبرات من سبقوهم ممن حققوا الفوز والنجاح ومن ثم توظيف هذه المعلومات لتحسين اداءهم.

ويضيف كرماللي إلى انه لكي يحقق الرياضي التميز بين أقرانه يجب أن يأخذ بالاعتبار استراتيجياته, وبنيته, ومنظومته العقلية, وموارده, وقابلياته, والعوامل الخارجية المحيطة به. أي أن يقوم بجمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها لتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها، حيث أن التحسين المستمر ومحاكاة الممارسة الأفضل يجب أن يكون ثقافة في المنظمات الرياضية كما هي ثقافة فردية.

كما يرى الخالدي (٢٠٠٨) أن إدارة المعرفة ككل وإدارة المعرفة الرياضية بشكل خاص تسهم– وبشكل كبير– في إشباع حاجات الأفراد العاملين في بيئة العمل ككل والمدربين والإداريين والحكام بشكل خاص, من خلال إكسابهم معارف منظمة, وخبرات قيمة, وعلوم حديثة في مجال عملهم و التي من شانها دعمهم للقيام بجميع الأعمال الموكلة لهم بتفهم وحرص ودافعية عالية. كما وأن إدارة المعرفة الرياضية تتيح الفرصة لجميع العاملين في تلك المجالات للخضوع لمجالات التعلم, مما يساعد على النمو الايجابي المضطرد للعاملين وتوظيف تلك المعارف والمعلومات لإحداث التغيير والتعديل. إضافة إلى أن إدارة المعرفة الرياضية تعمل على تعزيز الثقة بالنفس, من خلال تدعيم وتوثيق المعرفة لدى الأفراد مما ينعكس على مهاراتهم وأسلوب تعاملهم مع تحديات العمل والمنافسة.

مما سبق يمكن الاستدلال على أهمية توظيف إدارة المعرفة في خدمة العملية الإدارية والتعليمية وكذلك في مجال التدريب الرياضي، حيث يمكن الاستفادة منها في خطط إعداد الرياضيين وكذلك

يمكن للأندية والاتحادات وكافة المؤسسات الرياضية تبني إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها في التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية السريعة لترقى المنظمات الرياضية إلى مستويات مثيلاتها في المجالات الأخرى إن لم تصبح سباقة ترنو المؤسسات الأخرى إلى الاقتداء بها والمقارنة معها.

إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة

يعد العنصر البشري أهم أدوات إدارة المعرفة, حيث انه المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال المجالات العقلية, وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات سواء كانت تحليلية أو تركيبية أو تنبؤية, كما انه المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة, كما انه الذي يحول المعرفة الحالية أو القديمة إلى معرفة جديدة يستفاد منها، فالركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة هي العقل البشري من خلال قيامه بنشاطات عقلية مقصودة وهادفة باستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها إلى المعرفة وتوليدها وممارستها (الملكاوي, ٢٠٠٧). فالعنصر البشري هو الجزء الأساسي الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها اتجاه المشاركة لتلك المعرفة وإعادة استخدامها. فالأفراد هم صناع المعرفة الذين يقومون بتوليد المعرفة كجزء من عملهم فهم قوام الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح ضرورية للنجاح والنمو التنافسي. وبناءا على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا هاما في تعزيز القدرات ومستوى التنافس وعليه تم ايلاء استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها العناية الأكبر(احمد، ٢٠٠٢).

هذا ويمكن تلخيص أدوار إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة فيما يلي:

أ- إغناء المعرفة المتوافرة من خلال تنظيم المعلومات وتداولها, وربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة والمخزنة في الأنظمة التقنية .

ب- تقييم المدخلات وتعزيزها وقبولها أو رفضها وحساب فوائدها, ومن ثم تحويلها إلى معرفة بالإضافة إلى تحديد إلى من ستوصل هذه المعرفة.

ج- بناء علاقات عمل جيدة من قبل مدراء إدارة المعرفة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى مما يسمح لهم بالمشاركة في بناء إستراتيجية إدارة المعرفة منذ البداية.

د- ابتكار أفكار جديدة و لامعة حيث تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة.

هـ – الخبرات والمهارات المتميزة التي يمتلكها بعض الأفراد دون غيرها من الموارد الأخرى أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي.

ويؤكد Cropley (1998) بأن المعرفة لا قيمة لها بدون الأفراد, فهم الذين يملكون المعرفة, ويقوموا بتطويرها ويعملون بموجبها, فالبيانات يمكن نقلها, والمعلومات يمكن التشارك بها إلا أن المعرفة تمثل صفة للأفراد أو المجتمعات أو الجماعات وتأتي المعرفة عندما يستخدم الفرد المعلومات ويمزجها مع خبراته الشخصية. كما يرى كل من Tobias (2000) و Trepeper (2000) أن الأفراد هم الأصول الكبيرة التي تمتلكها المنظمة إذ أن المعرفة تستوطن في عقول وأدمغة موظفيها. كما يصف Druckar (1993) المعرفة بأنها المصدر الوحيد الذي له مغزى في مجتمع المعرفة ويؤكد بأنها لا تستوطن في بطون الكتب , بل تكون مخبأة في الصدور والعقول للأفراد .

أما بالنسبة لتوليد المعرفة فقد أشارت Lang (2001) إلى أن البشر هم العنصر الأساس في توليد المعرفة وان المعرفة تتشكل من خلال الممارسات الروتينية غير المكتوبة التي تستقر داخل الفرد. وبالنسبة لعلاقة المعرفة بالاتصال فيرى Doughorty (1999) أن الاتصال الجيد والفعال يعتبر عنصر رئيسي في نقل المعرفة كونه يعتمد على حسن اختيار الأفراد للوسائل المعينة لنقل المعرفة, إذ أن الأفراد والاتصال يمثلان قوة الاتصال.

هذا وتعد إدارة المعرفة نموذجا ناشئا من إدارة الموارد البشرية التي تدعمه آليات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التعاون والتفاعلات البشرية المنظمة والمحفزة ، حيث أن دور الموارد البشرية في إدارة المعرفة يتمثل في تسهيل نشر التعلم ضمن ورشات العمل, والمشاريع والمؤتمرات ومن ثم مسؤولية إعداد خطط العمل (Armstrong, 2000). هذا ويؤكد Civi (2000) أن الأفراد هم المحركين لإدارة المعرفة .

ويرى Garavan et al (2000) ان دور إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة يعتمد على:

- مساعدة الأفراد في توليد واستعمال المعرفة.
- إنشاء شبكات عمل مناسبة .
- الاشتراك في حلقات التعلم الجماعية.

هذا وقد حدد Soliman & Spooner (2000) دور إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الموارد البشرية الثمانية لإدارة المعرفة فيما يلي: .

- دمج إدارة المعرفة مع اتجاهات العمل .
- تحديد منافع جهود إدارة المعرفة.

- اختيار برنامج إدارة المعرفة المناسب.
- تنفيذ إستراتيجية المهارة.
- إيجاد بيئات داعمة لبرامج إدارة المعرفة .
- استخدام تقنيات مساعدة لبرامج إدارة المعرفة.
- تشكيل فريق إدارة المعرفة.
- اختيار قيادة إدارة المعرفة .

ويربط Hansen et al (1999) كلا من إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية التنافسية للمنظمة, فهي ليست معرفة بحد ذاتها ولكنها طريقة تستخدم لوضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي هي المكون الرئيسي للمنافسة. وهذا يؤكد على ضرورة الملائمة بين ممارسات المنظمة لإدارة الموارد البشرية وممارسات المنظمة لإدارة المعرفة. كما يرى Hansen et al إن إستراتيجية إدارة المعرفة تتطلب أنظمة حوافز مختلفة, فمثلا في نموذج الترميز يحتاج المديرون لتطوير نظام يشجع العاملين لكتابة ما يعرفون ووضع تلك الوثائق في المخازن الالكترونية كذلك وضع الحوافز لتشجيع تشاركهم بالمعرفة على ألا يكون ذلك جزءا من مراجعة أدائهم السنوي.

ويمكن مقارنة الخصائص المتعددة لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة, من خلال الملاحظات التالية:

* ان إدارة الموارد البشرية هي إدارة الناس بفعالية، وعليه فالأفراد في إدارة المعرفة هم أثمن مصادر المعرفة.

* تتشاطر إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية النشاطات والأهداف العامة عند تشكيل وحدات العمل والفرق وكذلك عند الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

* يتطلب امتلاك واكتساب المعرفة توظيف الأفراد ومساعدتهم على التعلم والنمو كأفراد ومختصين. وكذلك تشجيعهم على المشاركة في شبكات العمل المختصة (Wenger et al, 2002)

* يتم توليد المعرفة من خلال البيئة الداعمة التي تعد ضرورة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأفراد والجماعات والفرق بهدف تحدي المشكلات المؤسسية, وللبحث عن حلول لها والعمل على التجديد والابتكار. وتتمثل البيئة الداعمة في تشكيل المراكز والفرق وصولا إلى تدفقات التغذية الراجعة للمعلومات, وإلى تصميم أنظمة التعويضات المحفزة

والاستثمار في التدريب وتطوير الموارد البشرية.

و ترى الباحثة أن فعالية استخدام الموارد البشرية يتمثل في تدريب وتنمية الموارد البشرية وفي إدامة تمكينها ورفع معنوياتها من خلال البيئة التنظيمية الداعمة لتفعيل إدارة المعرفة وممارستها.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة سواء في البيئة العربية أو الأجنبية وقامت الباحثة بتبويب هذه الدراسات ضمن المحاور التالية ومن الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١. دراسات بحثت في إدارة الموارد البشرية.

٢. دراسات بحثت في إدارة المعرفة.

٣. دراسات بحثت في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة.

المحور الأول: دراسات إدارة الموارد البشرية

أ- دراسات مشابهة لإدارة الموارد البشرية.

ب- دراسات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

وقد هدفت هذه الدراسات إلى البحث في إدارة الموارد البشرية من حيث الاتجاهات نحو ممارستها في المنظمات(Taylor& McGrow, 2006)(المحمود,٢٠٠٤)، ومدى كفاءة وفعالية استراتيجياتها في المنظمات (Goslin,1996)(الحياصات،٢٠٠٥)، واثر تبني مداخلها الاستراتيجية (Stephen et al,2008)، بالإضافة إلى علاقتها بعدد من المجالات مثل مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي(القدومي،١٩٩٨) (آل رحمة، ١٩٩٩)، وإدارة الجودة الشاملة (عيسوه,٢٠٠٥).

الدراسات المشابهة

* دراسة آل رحمة (١٩٩٩) و التي هدفت إلى تحديد أثر كل من عناصر تنمية الموارد البشرية التالية: تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، القيادة الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرارات، على مؤشرات الأداء التالية : تحسين الإنتاجية، رفع الروح المعنوية للعاملين، تخفيض التكاليف، تحسين الجودة و زيادة المبيعات و تحقيق إدارة الجودة الشاملة على شركتين تجاريتين في دولة الإمارات العربية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي دراسة الحالة من خلال المقابلات الشخصية المقننة مع المديرين ورؤساء

الأقسام. وخلصت الدراسة إلى أن الاهتمام بعناصر تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى ممارسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كما يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة منتجاتها وانخفاض تكاليف الوحدات الفنية والإدارية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق مبيعات وأرباح عالية، مما يعمل على إكساب الشركة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية، وتمهيد الطريق أمامها للتطور والتكيف مع المتغيرات العالمية المعاصرة.

* دراسة Goliath (2002) والتي بحثت الفروق بين الجنسين في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية(الاختيار والتعيين والتعويضات والمكافآت وكذلك مجال التدريب ومجال تقييم الأداء) لدى أصحاب مشاريع الوساطة العقارية الهولندية. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج وجود فروق بين الجنسين في طريقة استخدامهم لهذه الاستراتيجيات حيث كانت الإناث أكثر التزاما بمعايير الاختيار للموظفين من الذكور في حين كن أكثر ليونة في ممارسة مجالات المكافآت والتدريب وتقييم الأداء من الذكور.

* و في دراسة المحمود(٢٠٠٤) التي هدفت التعرف إلى مدى وعي وفهم واتجاهات المديرين في البنوك وشركات التأمين نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارستها، ومفهوم إدارة الموارد البشرية وممارستها, وكذلك التعرف إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأداء الجودة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات وتحليلها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن البنوك وشركات التأمين تطبق إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بدرجة عالية, وتعطي أهمية كبيرة لكل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأداء الجودة. كما أظهرت النتائج أيضا وجود ارتباط ايجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وأن إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يرتبطان بعلاقة ايجابية مع أداء الجودة بشكليه العام والخاص. كما أظهرت النتائج أن غالبية المدراء يدركون أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

* قام الحياصات (٢٠٠٥) بدراسة هدفت التعرف إلى كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية, و الاختيار والتعيين, وتقييم أداء العاملين, وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي في ٤ مؤسسات صحفية يزيد عدد عمالها عن ٥٠ موظف. استخدم المنهج الوصفي الاستدلالي،

وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

* كما قام عيسوه (٢٠٠٥) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في(التدريب, التحفيز,الاستقطاب والتعيين, تقييم الأداء, التخطيط للموارد البشرية) والعوامل الديموغرافية والوظيفية على درجة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل العلمي أو المستوى الإداري. في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على ممارسة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة العملية. كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات إدارة الموارد البشرية (التدريب, التحفيز, تقييم الأداء, الاستقطاب و التعيين, وكذلك التخطيط للموارد البشرية) ودرجة ممارسة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة.

* اما دراسة Stephen et al (2008) والتي هدفت التعرف إلى أثر تبني مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية في شركات الخدمة المهنية المتخصصة وتقدم دليل تجريبي من خلال مقارنة تبني مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية في شركتين من شركات الخدمة المهنية المتخصصة, حيث تم تبني حالة دراسية نوعية وتم جمع البيانات من التقارير السنوية والصناعية, ومقابلات مع ٤٠ من الشركاء والطاقم المختص, ومديرو الموارد البشرية, والموظفين السابقين من الشركتين, وقد أظهرت النتائج ظهور فروق في أداء الشركات المتخصصة حسب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها مثل أنظمة الرقابة المؤسسية خاصة الضوابط الثقافية والضوابط الشخصية.

الدراسات المرتبطة

* هدفت دراسة Goslin (1996) إلى إيجاد طريقة علمية مدروسة لتدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الرياضية في جنوب أفريقيا، حيث شملت الدراسة أربعة مجالات : وضع الإدارة الرياضية الحالي في البلدات السوداء النامية، بحث الاختصاصات والاحتياجات التدريبية للمدراء، مدى تدريب وتنمية المدراء أثناء الخدمة، وإمكانية إيجاد

إستراتيجية شاملة للرياضة في جنوب أفريقيا. استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية وتحليل الوظائف كأدوات للدراسة التي استمرت عامين وشارك فيها ٥٢ منظمة رياضية محلية سوداء. أظهرت النتائج وجود حاجات تدريبية لتطوير الموظفين في المنظمات الرياضية المحلية السوداء نتيجة الاكتظاظ السكاني وعدم كفاية التعليم وقلة فرص العمل والفقر، وعدم وجود أهمية للمشاركة الرياضية والتدريب والتنمية مما يعني الحاجة إلى إعادة هيكلة الإدارة الرياضية لتكون جزءا من خطة الاعمار والتنمية لجنوب أفريقيا.

* اما دراسة القدومي (١٩٩٨) والتي هدفت التعرف إلى الفرق في درجة ممارسة الرضا الوظيفي بين العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية والفلسطينية على (٦٠) عاملا. بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيري نوع الجامعة والحالة الاجتماعية على درجة ممارسة الرضا الوظيفي. استخدم مقياس الرضا الوظيفي في مجالات (طبيعة العمل، الحوافز المادية، زملاء العمل، إدارة النشاط، الطلبة، النمو المهني، والإمكانات والأدوات). أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي بين العاملين في النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية والفلسطينية لصالح العاملين في الجامعات الأردنية، وأظهرت فروق في درجة الرضا الوظيفي تبعا لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، بينما لم تكن الفروق في درجة الرضا الوظيفي دالة إحصائيا تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

* دراسة محمد (٢٠٠١) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية ومسببات الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الإسكندرية. استخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (١٣٥) أخصائيا رياضيا, واستخدمت استبانتين إحداهما خاصة بضغوط العمل والأخرى خاصة بالرضا الوظيفي لهؤلاء الأخصائيين. وأظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي: يشعر الأخصائي الرياضي بالرضا الوظيفي عن التقدم الوظيفي في ظروف العمل التالية: الاستقرار والشعور بالأمان, وتقسيم الأعمال, وتحديد المسئوليات, والقدرة على إنجاز المهام. كما يرضى الأخصائي عن كفاية الرواتب والحوافز في حالة وضوح اختصاصاته, وعدم تعارض المهام الملقاة على عاتقه مع عدم توتر علاقاته مع الآخرين. كما أن كفاءة الرئيس في التوجيه وأسلوب ممارسة العمل تؤثر إيجابياً على قدرة الأخصائي الرياضي على إنجاز مهامه.

* أما دراسة احمد وعبد الكريم (٢٠٠٥) والتي هدفت التعرف إلى درجة تقييم الأداء الإداري (القدرة الإدارية، القيادة، اليقظة الذهنية، الشخصية، أداء العمل) للقيادات الإدارية العاملة (عميد، معاون، رئيس قسم) في كليات التربية الرياضية العراقية السبع باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج درجة رضا جيدة لأعضاء هيئة التدريس عن الأداء الإداري لقياداتهم الإدارية. وأظهرت النتائج أن عملية تقييم الأداء الإداري للقيادات الإدارية الرياضية تظهر مدى صلاحيتها وكفاءتها للنهوض بأعباء وظائفهم، كما تسهم في وضع مواصفات وخصائص يجب توفراها في المتقدمين لهذه الوظائف.

* دراسة Taylor& McGrow (2006) والتي هدفت التعرف إلى مدى تبني المنظمات الرياضية لممارسات إدارة الموارد البشرية في ١٢٥منظمة رياضية في نيو ساوث ويلز(استراليا) باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج قلة المنظمات الرياضية التي تستخدم نظام إدارة موارد بشرية رسمي. ووجود اختلاف واضح بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة حيث تميل المنظمات الصغيرة لإدارة مواردها البشرية بطريقة غير رسمية فيما تميل المنظمات الكبيرة في إدارة مواردها البشرية إلى الطريقة الرسمية. كما أظهرت النتائج وجود اختلاف في تعامل إدارة الموارد البشرية مع الموظفين المأجورين عن الموظفين المتطوعين خاصة في المنظمات التي لديها نظام إدارة موارد بشرية رسمي.

خلصت الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

- أن الاهتمام بتنمية الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليفها وتحسين مستواها.
- أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى إكساب المنظمات القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية وتمهيد الطريق أمامها للتطور.
- إدراك المدراء أهمية ممارسة إدارة الموارد البشرية في منظماتهم.
- هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
- هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين عناصر إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات.
- هناك علاقة ارتباطيه ايجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات.

المحور الثاني: دراسات إدارة المعرفة

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات في إدارة المعرفة تبين ان بعض هذه الدراسات بحثت في ممارسات إدارة المعرفة في منظمات أردنية (أبو قبة،٢٠٠٤) (المومني،٢٠٠٥) (حجازي،٢٠٠٥) و (العمري،٢٠٠٤) في حين بحثت بعضها في إدارة المعرفة في مؤسسات تعليمية ((Carfield & Taylor,2008) وبحثت أخرى دوافع ومعيقات ممارسة إدارة المعرفة (Mason& Pauleen,2003) و كذلك ميزات وتحديات ممارستها & Thitithananon) Klaewthanong, 2007) وتناولت أخرى دورها في العمليات المنظمية والقيمة التنافسية (Ferrari &Toledo,2004) ، بالإضافة إلى دورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الرياضيين (الخالدي،٢٠٠٨). فيما بحثت دراسات أخرى دور بعض العوامل في توليد وتشارك المعرفة(Brachos et al, 2007) .و فيما يلي عرض لهذه الدراسات من الأقدم من الأحدث.

الدراسات المشابهة

* هدفت دراسة Mason &Pauleen (2003) إلى بحث ممارسات إدارة المعرفة في بعض المنظمات في نيوزلانده من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى والموظفين, وإدراكهم لأهمية ممارستها في المنظمات المدروسة، تم جمع المعلومات من ٧١ مديرا باستخدام استبانة بحثت في مجاليّ التحديات (الثقافة المنظمية، القيادة، التعلم) ودوافع إدارة المعرفة (المنافسة، قيمة المنظمة المعرفية، النتائج المتوقعة من ممارسة إدارة المعرفة). توصلت النتائج إلى أن طريقة إدارة المديرون لمنظماتهم كانت أهم المعوقات في ممارسة إدارة المعرفة و في التأثير في تغيير الثقافة المنظمية، حيث تبين أن ممارسات المديرين أنفسهم تنعكس بشكل سلبي أو ايجابي على ثقافة المنظمة بالتالي ممارسة إدارة المعرفة.

* كما هدفت دراسة أبو قبة (٢٠٠٤) التعرف إلى درجة تطبيق الوزارات المركزية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة المعرفية والمعلوماتية. تكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) مديرا ورئيس قسم يمثلون مختلف المستويات الإدارية. وخلصت الدراسة إلى أن الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية لكون هذا النظام مكلف ويمثل مرحلة متقدمة جدا من إدارة المعرفة والمعلومات. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة

تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم في تفعيل مجالات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية . وأن إدارة المعرفة تزيد من كفاءة وفاعلية العمل وتحسن الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة. ومن التحديات التي تواجهها الوزارات المركزية في ممارسة إدارة المعرفة عدم تواجد الدعم الإداري المناسب و عدم وجود ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم تبادل المعرفة والمشاركة فيها ,بالإضافة إلى المعيقات المرتبطة بالاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.

- دراسة العمري (٢٠٠٤) والتي هدفت إلى تحليل استخدام البنوك التجارية الأردنية (١٦ بنكا) لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لأعمال هذه البنوك. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الاستخدام المشترك لإدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى وجود أثر في زيادة قيمة الأعمال في البنوك نتيجة لهذا الاستخدام. وأكدت الدراسة على أن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة هامة إلى أعمال المنظمات.

- أما دراسة (Ferrari &Toledo (2004 التي طبقت على حالتين دراستين هدفت لتقديم نموذج لتحليل دور إدارة المعرفة في المجالات المنظمية وفي إيجاد الميـزة التنافسية لتلك المجالات (حيث اعتبرت المعرفة كمدخل وعنصر تحول ومخرج لهذه المجالات). تكون النموذج المقترح من : المحتويـات(تحويـل المعرفـة والمعرفـة المحولـة)، العمليات(التعلم من خلال: الخبرات السابقة، الحلقات الجماعية، تحليل الأداء، التدريب، البحث، الأداء العملي) مبادئ إدارة المعرفة (التمكين الذاتي، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، حلقات التعلم، رؤية النظام، ثقافة المشاركة، المناخ المنفتح ومعالجة الأخطـاء) وأظهرت النتائج ضرورة الوعي بوجود عناصر إدارة المعرفة في النشاطات اليوميـة في عمليات تطوير المنتج وأهمية دمج تلك العناصر في نجاح هذه الإدارة.

- وقام حجازي (٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى توظيف المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة. تكونت عينة الدراسة من (١١) منظمة من القطاع العام و (١٠)منظمات من القطاع الخاص، حيث بلغ عدد أفرادها (٢٢٧) من القطاع العام و(١١٥) فردا من القطاع الخاص. وقد أشارت النتائج إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة, كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين مستوى إدراك المنظمات الأردنية العامة والمنظمات الخاصة لأهمية إدارة المعرفة ومحتواها.

- كما أجرى المومني (٢٠٠٥) دراسة هدفت التعرف إلى اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن. تكونت عينة الدراسة من (١٦٠) مديرا من المؤسسات العامة الذين يملكون صلاحية اتخاذ القرار في (٢٠) مؤسسة عامة وخلصت النتائج إلى: وجود اتجاه ايجابي لدى المسئولين في المؤسسات العامة في الأردن نحو ممارسة إدارة المعرفة وبرامجها. وأن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كان بمستوى متوسط ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي. وأشارت أيضا إلى وجود علاقات ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة ولكنها عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة, مستوى استعداد الموارد البشرية, ومستوى استعداد البنية التحتية)، وأشارت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو توظيف إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير التخصص العلمي .

- أما دراسة Thitithananon & Klaewthanong (2007) والتي هدفت التعرف إلى مفاهيم إدارة المعرفة في تطوير التعليم العالي في تايلند. وايجابيات وسلبيات ممارسات إدارة المعرفة في بيئات منظمات التعليم العالي المختلفة في مواردها البشرية والمادية من حيث ثقافة المعرفة المحلية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المنظمية، السلوك المنظمي، الميزانية، الموارد البشرية. أظهرت النتائج بأن المنظمات تستخدم نمطين من إدارة المعرفة هما : نمط المعارف قديمة الطراز والثاني نمط الجيل الثاني من إدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج بأن ممارسة إدارة المعرفة في النظام التعليمي كان ذو فائدة في مجالات البحث العلمي وتطوير المناهج الدراسية، خدمات الطلبة والخريجين، الخدمات الإدارية بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج بأن نظام التعليم في تايلند يحتاج إلى ممارسة منهجية إدارة المعرفة ليتم تطويره بصوره نموذجية.

- وأجرى Brachos et al (2007) دراسة هدفت التعرف إلى الدور الذي تلعبه السلوكيات المنظمية (الثقة والتحفيز) في تشارك المعرفة القابلة للتنفيذ وبدورها للابتكار وذلك في مؤسسات الصناعات الدوائية والغذائية في اليونان, تم جمع ٢٩٥ استبانه. أظهرت النتائج أنه عند تتبع نقل معرفة العاملين بين مختلف الوحدات, فان السلوكيات المنظمية كالثقة

والتحفيز من قبل الإدارة تسهل نقل المعرفة بين العاملين. أوصى الباحثون بضرورة دعم الإدارة وتوجهها فعليا لدعم نقل المعرفة والابتكار في هذه المؤسسات.

- قام Cranfield &Taylor (2008) بدراسة هدفت إلى دراسة حالة لسبعة من مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة. دراسة الحالة هذه بحثت في كل من إدارة المعرفة، دعائم المؤسسات التعليمية، القيادة، التنظيم، التكنولوجيا والتعليم، كما هدفت إلى بحث مدى فهم وإدراك مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة لممارسات إدارة المعرفة، والتحديات التي يواجهها هذا القطاع في ممارسة إدارة المعرفة حيث تختلف هذه المؤسسات من حيث الخلفية، التاريخ، الثقافة، الموارد والمهام، وتسعى كل منها إلى طرح نفسها في عصر الاقتصاد المعرفي من حيث جودة التدريس والنشاط البحثي وغيرها لضمان فعالية وكفاءة التنظيم والإدارة في إطار المنافسة العالمية المتزايد. أظهرت الدراسة بأن القادة في هذه الجامعات يعطوا أولوية لإدارة المعرفة وأدوات إدارة القرن العشرين إنما بشكل بطيء. كما أظهرت أن طبيعة هيئة التدريس وإدراكهم للعمل الأكاديمي لها تأثير مباشر على ثقافة المنظمة، كما أنه يمكن استغلال عواملهم الداخلية للإسهام في تبني إدارة المعرفة كأداة إدارية. كما أظهرت حاجة الباحثين والأكاديميين والإداريين أيضا لفهم فوائد ممارسة إدارة المعرفة. وأن الهيكل الإداري للجامعة يؤثر على قدرتها على الاستجابة بسرعة للضغوط والتأثيرات الخارجية وتحول أعمالها للامركزية. وأن هناك ارتباط كبير بين تاريخ الجامعة والقدرة على الاستجابة لتحديات قرن الاقتصاد المعرفي.

الدراسات المرتبطة

* قام الخالدي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين والحكام في اتحاد كرة القدم الأردني. وتكونت عينة الدراسة من (٥٤) إداريا ومدربا وحكما, وخلصت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان ضعيفا إلا انه كان دال إحصائيا في مستوى النمو المهني لدى هؤلاء رغم عدم ظهور أي أثر دال إحصائيا في مستوى الدافعية.

و فيما يلي النتائج التي خلصت إليها الدراسات السابقة:

- هناك دور هام للمديرين في تغيير الثقافة المنظمية من اجل ممارسة إدارة المعرفة.

- تطبق بعض المنظمات برامج وأنظمة إدارة المعرفة بالرغم من عدم وجود الدعم الكافي لها.
- لا بد من وجود ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة وتشاركها.
- تعمل إدارة المعرفة على زيادة كفاءة وفعالية العمل وتحسن الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة.
- تعمل إدارة المعرفة على زيادة قيمة الأعمال في المنظمات.
- تؤثر إدارة المعرفة في فاعلية المديرين، كما تسهم في مستوى النمو المهني للأفراد.
- تؤثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي .
- هناك دور هام للمديرين في عملية تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة المعلنة عن طريق استخدام وسائل وأساليب عمل مختلفة لدعم توليد وتشارك المعرفة.
- هناك فائدة لاستخدام إدارة المعرفة في النظام التعليمي في جميع مجالاته البحثية والمناهج وخدمات الطلبة و الخريجين والخدمات الإستراتيجية، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي.
- محدودية البحث العلمي في إدارة المعرفة.

المحور الثالث: دراسات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة

هدفت دراسات هذا المحور إلى بحث العلاقة بين بعض عناصر إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مثل دراسة (Charles and Jean, 1995) التي بحثت في خصائص العاملين وأنظمة التعويضات والمكافآت ودورها في إدارة المعرفة. فيما بحثت أخرى في العلاقة بين بعض عناصر إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة الرياضية (Dexter,1999) وغيرالرياضية (Salleh and Wee , 2002). بينما بحث (2004) paul et al في نقل معرفة إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات. وبحثت (2008)Edvardsson في أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد وتوزيع واستخدام المعرفة. اما (2007) Ivan & Eleni فقد بحث في منافع الدمج بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. وتاليا هذه الدراسات:-

الدراسات المشابهة

* دراسة (1995) Charles and Jean وهدفت إلى توضيح الأعمال المتعلقة بظاهرة المعرفة و التوترات الناجمة عنها والتي من المفروض على إدارة الموارد البشرية معالجتها وضمان نجاحها في عصر المعرفة. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة اختبرت فيها خصائص العاملين وآليات المعرفة والمعلومات في بعض المنظمات المعاصرة والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الاختصاص والهيكل التنظيمي, خاصة أنظمة المكافأة والتعويض في منظمة ذات كثافة معرفية. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك دور لخصائص للعاملين وكذلك أنظمة المكافأة والتعويض في دعم آليات المعرفة والمعلومات ونجاحها.

* أما (2002) Salleh and Wee فقد قاما بدراسة هدفت إلى اختبار الروابط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وعلى الأخص كشف العلاقة بين أربعة مجالات من إدارة الموارد البشرية (التدريب, اتخاذ القرار, تقييم الأداء, والتعويضات والمكافأت) مع خمسة مجالات من إدارة المعرفة.(امتلاك المعرفة , توثيق المعرفة , نقل المعرفة , توليد المعرفة , وممارسة المعرفة) عن طريق استخدام الاستبانة و المقابلات الشخصية في عدة منظمات. وأظهرت النتائج إن منظمة المعرفة تتطلب مدخلا إداريا مختلفا أكثر من منظمة غير المعرفة لان دور الموارد البشرية هو دور هام يجب إعطاؤه الاهتمام اللازم . حيث يجب أن يتم التركيز على اتخاذ الجودة والإبداع, القيادة, ومهارة حل المشكلة في تطوير العاملين. كما يجب تصميم نظام التعويضات والمكافآت على أساس دعم أداء الجماعة,

تشارك المعرفة والتفكير الإبداعي, ويجب إن يكون تقييم الأداء بناءا على تقييم ممارسات إدارة معرفة الموظف ومدخلا لتوجيه جهود إدارة المعرفة.

* أما دراسة (2003) Donald والتي تسهم بتطوير أدبيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الروابط بينهما. فقد تم الاعتراف بأن نجاح مبادرات إدارة المعرفة المتضمنة تعتمد على امتلاك العاملين الجاهزية للتشارك بالمعرفة وتقترح الدراسة أن تستخدم مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإطارات العمل لفهم العوامل التي تؤثر في رغبة العمال للتشارك في معرفتهم.

* دراسة (2004) Paul et al هدفت هذه الدراسة لتحليل الأساليب الموجودة في إدارة الموارد البشرية لنقل معرفة إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات خاصة تلك المتجذرة في نقل التكنولوجيا, الاتصال, ونظريات عملية المعرفة, كما هدفت إلى الكشف عن دور برامج دائرة الموارد البشرية في نقل معرفة إدارة الموارد البشرية ودور مسهلي إدارة الموارد البشرية في التحالفات المصممة لنقل معرفة إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات. كما هدفت إلى تطوير نموذج مفاهيمي لهجرة المعرفة, الذي يعتبر كبعد رئيسي لإدارة المعرفة استنادا على التحليل الهام لنقل المعرفة عبر الثقافات. وتطوير أجندة للبحث المستقبلي في هذا المجال. وقامت بإشارة مرجعية إلى حالة إدارة الموارد البشرية في موريشيوس خاصة في الخدمة المدنية الموريشيسة, واستخدمت هذه الحالة لتحديد بعض القيود لإدارة المعرفة عبر الثقافة, ولتطوير نموذج أكثر تناسبا لهجرة معرفة إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات استنادا إلى نظرية المنظمة الحيوية بما في ذلك أجندة البحث المستقبلي .

* اما (2007) Ivan and Eleni فقد قام بدراسة سعت إلى بيان منافع مدخل الدمج بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة , حيث إن كل منهما يعزز ويدعم الآخر في تعزيز الأداء والفعالية المؤسسية . وهذه المساهمة هي عبارة عن مجموعة من مقالات بحثية تبحث كيفية ترابط إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وتقديم دعما تجريبيا لذلك الارتباط وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة توسيع وإثراء قاعدة البحث على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

* كما قامت (2008) Edvardsson بدراسة هدفت إلى دمج استراتيجيات الموارد البشرية

في نظم إدارة المعرفة, وإلى فحص نوع استراتجيات الموارد البشرية التي ينبغي إتباعها والبحث في الآثار السلوكية المحتلمة لتلك الإستراتيجية في توليد وتوزيع واستخدام المعرفة . وقد وجدت الدراسة إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للشركة قد صنعت الاستراتيجيات العامة لإدارة المعرفة, وقد حددت الدراسة نوعين من الاستراتيجيات الإستراتيجية الاستثمارية (Exploitative) والاستراتيجيه الاستكشافية (Explorative) وتؤكد كلا الإستراتيجيتين على أهمية تخزين المعرفة , والمهارات الفنية, وكذلك توزيع المعرفة المعلنة من خلال تكنولوجيا المعلومات، إلا أن خطورة تبني الشركات لإستراتيجية الإبقاء على التصميم السابق يجعلها غير قادة للوصول إلى تطبيقات مستقبلية. بينما تضع الإستراتيجية الاستكشافية وزنا اكبر على توليد المعرفة وكذلك على التفاعل الإنساني لنقل المعرفة الضمنية واستخدام المعرفة لزيادة الابتكار والتعليم الجديد. وتميل الشركات المبحوثة إلى تبني الإستراتيجية التي تميل إلى تقليص الهيكل التنظيمي وتقليل المجالات لاستغلال أو استخدام الإبداعات والابتكارات في الميزات التنافسية.

الدراسات المرتبطة

* دراسة (Dexter (1999 وهدفت التعرف إلى الروابط بين المعرفة الرياضية، الأداء الرياضي، القدرات الأكاديمية من خلال أدلة تجريبية تم الحصول عليها من نتائج امتحان الثانوية العامة GCSE البريطانية في مادة التربية الرياضية بالإضافة إلى مادتي الرياضيات واللغة الانجليزية في عدة مدارس بريطانية. استخدمت نماذج متعددة المستويات والمتغيرات لقياس ومتوسطات الأداء الرياضي والقدرات الأكاديمية والجنس. أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي بين الأداء الرياضي ودرجات مادتي الرياضيات واللغة الانجليزية. كما أظهرت أن القدرات الأكاديمية والقدرات الرياضية مرتبطة بدرجة كبيرة بالمعرفة الرياضية. كما سجل الذكور مستوى أعلى في المعرفة الرياضية من الإناث مع الأخذ بالاعتبار الأداء الرياضي والقدرة الأكاديمية. وتؤكد هذه النتائج على أهمية المعرفة الرياضية في الأداء الرياضي ودور القدرات الأكاديمية الهام في الحصول على هذه المعرفة.

خلصت الدراسات السابقة إلى النتائج التالية:

- هناك دور هام لخصائص العاملين في دعم إدارة المعرفة ، مما يتطلب ايلاء العاملين

الدعم الكافي من حيث التطوير.

- نظام التعويضات والمكافآت له دور هام في دعم إدارة المعرفة، لذلك يجب تصميمه على أساس دعم أداء الجماعة والتفاعل بينهم وتشاركهم المعرفة.
- تقييم الأداء يلعب دورا هاما لدى العاملين لذا يجب أن يتم تصميمه على أساس ممارسات إدارة المعرفة.
- هناك استراتيجيات تعمل على دعم وتحفيز توليد المعرفة والتفاعل الانساني لنقل المعرفة الضمنية ، واستخدام المعرفة لزيادة الابتكار والتعليم الجديد.

مناقشة الدراسات السابقة

من خلال ما تم استعراضه من دراسات وبحوث فأننا نجد أن الدراسات السابقة تناولت في مجملها أهدافا متعددة مثل التعرف إلى مدى توظيف منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية وبعض المنظمات الرسمية لكل من إدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة المعرفة وكذلك علاقة كل منهما بفاعلية العمل والأداء في هذه المنظمات وتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية. وبالتالي التعرف إلى مستوى الأداء الذي تؤديه هذه المؤسسات وما يمكنها إضافته في أنظمتها الإدارية حتى تتمكن من النهوض ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها وتمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية المستمرة. حيث أظهرت الدراسات وجود اهتمام بالعنصر البشري من خلال إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتوظيفها وكذلك هناك اهتمام واضح وجدي وصريح بإدارة المعرفة وممارساتها وتوظيفها في خدمة هذه المنظمات والمؤسسات.

وبناءا على العرض السابق فان الدراسة الحالية استفادت من مجموع البحوث والدراسات السابقة في بعض الجوانب، من أهمها الإطلاع على الأدب النظري المرتبط بكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، ومفهوم كل منهما وتطوره ومجالاته وممارساته. ويمكن استخلاص النتائج التالية:

١- اتفقت الدراسات على أهمية كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة عالميا وعربيا ومحليا باعتبار كل منهما نظام إداري هام يعمل على إكساب المنظمات التي تطبق أي منهما بوعيّ قيمة إضافية وتنافسية عن المنظمات الأخرى التي لا تطبق أي منهما.

٢- استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات اللازمة.

٣- تشابهت معظم الدراسات في الأبعاد والمحاور الأكثر أهمية في كل من النظامين الإداريين.

٤-تناولت معظم الدراسات الأساليب الإحصائية ذاتها كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار(ت) وتحليل التباين والتكرارات والأهمية النسبية.

٥- اكتسبت الباحثة من إطلاعها على الأدب النظري و الدراسات السابقة :

أ- فهم أعمق لموضوع ومشكلة البحث.

ب- صياغة أهداف وأسئلة البحث.

ج- اختيار المنهجية وأداة جمع المعلومات المناسبة.

د- تصور واضح لمحاور ومجالات الدراسة التي سيصاغ عليه الاستبيان.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتناول هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الكليات وبذلك تكون الأولى من نوعها التي ستناقش مثل هذا الموضوع عربيا و كذلك في الجامعات وكليات التربية الرياضية وخاصة على المستوى التربوي الأكاديمي وكذلك جانب أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات الذين يعتبرون المصدر الأساسي للمعرفة وإدارتها فهم يديرون العمليات البحثية للحصول على المعرفة ويوجهون الطلبة إلى المعرفة وكيفية الحصول عليها خاصة من خلال مواكبة التطورات الجديدة على الساحة خلال السنوات الماضية وخاصة متطلبات عصرالاقتصاد المعرفي, حيث لم تناقش أي دراسة سابقا موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية أو كلياتها. بالإضافة لإبرازها دور بعض المتغيرات الديموغرافية في بيان هذه العلاقة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها

ادوات الدراسة

اجراءات الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الاحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

انتهجت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف مفهوم إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بإدارة الموارد البشرية في هذه الكليات .ويتناول هذا الفصل وصفًا لمجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة والوسائل والإجراءات المختلفة التي اتبعتها الباحثة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، محاضر متفرغ) في الجامعات الأردنية الرسمية التي تدرس تخصص التربية الرياضية (الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، الجامعة الهاشمية، جامعة مؤتة)، وقد بلغ مجتمع الدراسة لأعضاء الهيئة التدريسية (١٠٠) عضو هيئة تدريس. ويبين الجدول رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها.

جدول ١. توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للجنس والرتبة الاكاديمية والجامعة

المتغيرات	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٨٦	٨٦ %
	أنثى	١٤	١٤ %
	المجموع	١٠٠	١٠٠ %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٢٥	٢٥ %
	أستاذ مشارك	٣٣	٣٣ %
	أستاذ مساعد	٢٣	٢٣%
	مدرس	١٥	١٥%
	محاضر متفرغ	٤	٤%
	المجموع	١٠٠	١٠٠%
الجامعة	الأردنية	٢٩	٢٩%
	اليرموك	٣١	٣١%
	الهاشمية	١٩	١٩%
	مؤتة	٢١	٢١%
	المجموع	١٠٠	١٠٠%

المصدر: دواوين كليات التربية الرياضية عام ٢٠٠٨.

عينة الدراسة

- تكونت عينة الدراسة من ٧٥ عضو هيئة تدريس، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها، والجدول رقم(٢) يوضح ذلك.

جدول ٢. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة

المتغيرات الديموغرافية	المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	٦٤	٨٥،٣ %
	أنثى	١١	١٤،٧ %
	المجموع	٧٥	١٠٠ %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٢٣	٣٠،٧ %
	أستاذ مشارك	٢٠	٢٦،٦ %
	أستاذ مساعد	٢١	%٢٨،٠
	مدرس	٧	%٩،٣
	محاضر متفرغ	٤	%٥،٤
	المجموع	٧٥	%١٠٠
الجامعة	الأردنية	٢٠	%٢٦،٧
	اليرموك	٢٧	%٣٦،٠
	الهاشمية	١٦	%٢١،٣
	مؤتة	١٢	%١٦،٠
	المجموع	٧٥	%١٠٠

أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير ثلاثة استبانات استخدمت كوسيلة للحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة بعد اتباع الإجراءات التالية:

- مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة وأوراق العمل والدوريات والمؤتمرات مثل دراسة (الحياصات،٢٠٠٥) و(عيسوه،٢٠٠٥) في مجال إدارة الموارد البشرية. دراسة الخالدي(٢٠٠٨) وحجازي(٢٠٠٥) في مجال إدارة المعرفة. دراسة Salleh and wee (2002) في مجال علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة.

- بعد مراجعة الأدوات المستخدمة في بعض الدراسات والأبحاث السابقة، قامت الباحثة بإعداد استبانات الدراسة الثلاث بصورتها الأولية وبما يناسب طبيعة الدراسة.
- بعد إعداد الاستبانات الثلاث بصورتها الأولية تم عرضها على هيئة محكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه في مجال إدارة الأعمال و الإدارة التربوية والمناهج الرياضية.

و فيما يلي توضيح لاستبانات الدراسة المستخدمة:-

أولا: استبانة إدارة الموارد البشرية

تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من(٣١) فقرة موزعة على ثلاث مجالات (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت)، وبعد إطلاع المحكمين الخبراء وعددهم (٨) ملحق(١) قامت الباحثة بالأخذ بجميع الملاحظات التي أبدوها من حيث الحذف أو الإضافة أو تعديل المسميات وتم إضافة مجالين آخرين هما(مجال التخطيط ومجال الاستقطاب والتعيين) وصياغة الفقرات بما يتناسب و طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس وكليات التربية الرياضية ومن ثم اختيار الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة ٨٠% فما فوق حيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٢٨) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

- التخطيط للموارد البشرية، وعدد فقراته(٦).
- الاستقطاب و التعيين، وعدد فقراته (٤).
- التدريب، وعدد فقراته(٦).
- تقييم الأداء، وعدد فقراته(٦).
- التعويضات والمكافآت، وعدد فقراته (٦).

ثانيا: استبانة ادراك مفهوم إدارة المعرفة

تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من(٣٨) فقرة موزعة على أربعة مجالات (إدراك المفهوم، فوائدها ،دورها، ممارستها) و بعد إطلاع المحكمين الخبراء وعددهم (٨) ملحق(١) قامت الباحثة بالأخذ بجميع الملاحظات التي أبدوها من حيث الحذف أو الإضافة أو تعديل المسميات ودمج المجالات تحت مسمى مفهوم إدارة المعرفة) وتم اختيار الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة ٨٠% فما فوق حيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (١٩) فقرة تحت مسمى مفهوم إدارة المعرفة.

ثالثا: استبانة إدارة المعرفة

تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من(٣٣) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، التعلم المنظمي) وبعد إطلاع المحكمين الخبراء وعددهم (٨) ملحق(١) قامت الباحثة بالأخذ بجميع الملاحظات التي أبدوها من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل وصياغة الفقرات بما يتناسب وطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس و كليات التربية الرياضية ومن ثم اختيار الفقرات التي حصلت على نسبة موافقة ٨٠% فما فوق حيث أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٣٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي:

- توليد المعرفة و عدد فقراته (١٠).
- تشارك المعرفة وعدد فقراته(١٠).
- التعلم المنظمي و عدد فقراته(١٥).

تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبيانات الثلاثة وزنًا متدرجًا وفقًا للسلم الخماسي وعلى النحو التالي:

جدول٣. سلم الاستجابة لفقرات الاستبانة

أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

واعتمادا على تقسيم سلم استجابة أفراد عينة الدراسة على استبانات الدراسة، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة الخالدي(٢٠٠٨) تم تحديد ثلاثة مستويات لاستجابة أفراد العينة على استبانات الدراسة، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية للتفسير اللفظي حسب الفئات كما يوضحها الجدول رقم(٤).

جدول٤. فئات المتوسطات الحسابية للتفسيرات اللفظية

فئة المتوسط	التفسير اللفظي
اقل من ٣	ممارسة ضعيفة
٣ – ٣،٤٩	ممارسة متوسطة
٣،٥٠ – ٣،٩٩	ممارسة عالية
٤ فما فوق	ممارسة عالية جدا

صدق الأدوات

تم التحقق من صدق المحتوى (Content Validity) لأدوات الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس حملة درجة الدكتوراه في الإدارة الرياضية والإدارة التربوية وإدارة الأعمال والاقتصاد في الجامعة الأردنية، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا، وجامعة العلوم التطبيقية وجامعة الملك فيصل بلغ عددهم (٨) محكمًين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات استبانات الدراسة من حيث وضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية ومدى ملائمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته وبإمكانية إضافة أو حذف أية فقرة يرونها غير مناسبة، وارتضت الباحثة نسبة ٨٠% كنسبة اتفاق مقبولة لاعتماد الفقرات الخاصة بكل محور حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي، كما هي في الملحق رقم (٢). كما قامت الباحثة باستخدام الصدق البنائي (Construct Validity) لأدوات الدراسة الثلاث كما توضحها الجداول (٥-١٣).

جدول ٥. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة الموارد البشرية – التخطيط

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٦٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٩١١	٠,٠٠٠
٤	٠,٨٨١	٠,٠٠٠
٥	٠,٩٠٢	٠,٠٠٠
٦	٠,٧٣١	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٥) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال التخطيط وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق تكوين (بناء) فقرات هذا المجال.

جدول ٦. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة الموارد البشرية – الاستقطاب والتعيين

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٩١٧	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٨٦	٠,٠٠٠
٣	٠,٩٤١	٠,٠٠٠
٤	٠,٩٢٥	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٦) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والتعيين وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول٧. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة الموارد البشرية – التدريب

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٨٥	٠,٠٠٠
٢	٠,٩٢٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٨٥١	٠,٠٠٠
٤	٠,٧٩٦	٠,٠٠٠
٥	٠,٩٤١	٠,٠٠٠
٦	٠,٩٤٥	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٧) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال التدريب وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد أن جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ٨. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة الموارد البشرية – تقييم الأداء

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٩١٤	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٣٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٩٥١	٠,٠٠٠
٤	٠,٨٨٧	٠,٠٠٠
٥	٠,٨٩١	٠,٠٠٠
٦	٠,٩٢٤	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد أن جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ٩. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة الموارد البشرية – التعويضات والمكافآت

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٢٦	٠,٠٠٠
٢	٠,٩١٠	٠,٠٠٠
٣	٠,٩٢٣	٠,٠٠٠
٤	٠,٨٨٨	٠,٠٠٠
٥	٠,٩٠١	٠,٠٠٠
٦	٠,٩٣٨	٠,٠٠٠

يبين الجدول (٩) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال التعويضات والمكافآت وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود

ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ١٠. **معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدراك مفهوم إدارة المعرفة**

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٧١٤	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٣٠	٠,٠٠٠
٣	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠
٤	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠
٥	٠,٧٥٥	٠,٠٠٠
٦	٠,٧٨١	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٣٣	٠,٠٠٠
٨	٠,٨٢٢	٠,٠٠٠
٩	٠,٨١٨	٠,٠٠٠
١٠	٠,٧٢٣	٠,٠٠٠
١١	٠,٨٤٢	٠,٠٠٠
١٢	٠,٨٧٢	٠,٠٠٠
١٣	٠,٨٧٩	٠,٠٠٠
١٤	٠,٨٥٣	٠,٠٠٠
١٥	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠
١٦	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠
١٧	٠,٧٩٨	٠,٠٠٠
١٨	٠,٨٢٠	٠,٠٠٠
١٩	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠

يبين الجدول (١٠) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ١١. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة المعرفة – توليد المعرفة

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٤٦	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٦٢	٠,٠٠٠
٣	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠
٤	٠,٨٣٤	٠,٠٠٠
٥	٠,٨٢٩	٠,٠٠٠
٦	٠,٨٧٠	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٢٨	٠,٠٠٠
٨	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠
٩	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠
١٠	٠,٨٦٤	٠,٠٠٠

يبين الجدول (١١) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال توليد المعرفة وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ١٢. معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة المعرفة – تشارك المعرفة

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠,٨٤٧	٠,٠٠٠
٢	٠,٨٧٣	٠,٠٠٠
٣	٠,٨٩١	٠,٠٠٠
٤	٠,٨٧٨	٠,٠٠٠
٥	٠,٨٥٩	٠,٠٠٠
٦	٠,٨٦٢	٠,٠٠٠
٧	٠,٨٥٦	٠,٠٠٠
٨	٠,٨٤٨	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٨٥٠	٩
٠,٠٠٠	٠,٨٤٧	١٠

يبين الجدول (١٢) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال تشارك المعرفة وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

جدول ١٣. نتائج معامل ارتباط بيرسون لفقرات إستبانة إدارة المعرفة – التعلم المنظمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
٠,٠٠٠	٠,٨٥٥	١
٠,٠٠٠	٠,٨٧٢	٢
٠,٠٠٠	٠,٨٧٥	٣
٠,٠٠٠	٠,٨٧٤	٤
٠,٠٠٠	٠,٨٢٧	٥
٠,٠٠٠	٠,٧٢٤	٦
٠,٠٠٠	٠,٨٥٢	٧
٠,٠٠٠	٠,٧٩٣	٨
٠,٠٠٠	٠٠,٨٣٨	٩
٠,٠٠٠	٠,٨٣٤	١٠
٠,٠٠٠	٠,٨٧٦	١١
٠,٠٠٠	٠,٩٠٢	١٢
٠,٠٠٠	٠,٨٤٨	١٣
٠,٠٠٠	٠,٩١٥	١٤
٠,٠٠٠	٠,٨٥٠	١٥

يبين الجدول (١٣) نتائج معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات مجال التعلم المنظمي وباستعراض قيم معاملات الارتباط نجد ان جميع القيم قد تجاوزت القيمة ٠,٧٠ مما يعني وجود ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال وبالتالي استنتاج صدق بناء فقرات هذا المجال.

ثبات الأدوات

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة . قامت الباحثة بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لكل أداة من الأدوات الثلاثة حيث كان معامل الثبات الكلي لاستبانة إدارة الموارد البشرية (٠،٩٨١) وكان معامل الثبات الكلي لاستبانة مفهوم إدارة المعرفة (٠،٩٥)، بينما كان معامل الثبات الكلي لاستبانة إدارة المعرفة(٠،٩٨٥). والجداول (١٤-١٦) تبين معاملات الاتساق الداخلي لكل استبانة وللمجالات المرتبطة حيث إذ تراوحت بين (٠،٩٢٧ و ٠،٩٧٢) و هذا يشير إلى درجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول ١٤. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة إدارة الموارد البشرية

الأداة	المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي للمجال	الاتساق الداخلي للأداة
استبانة مجال إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	٦	٠،٩٢٧	٠،٩٨١
	الاستقطاب و التعيين	٤	٠،٩٣٥	
	التدريب	٦	٠،٩٤٧	
	تقييم الأداء	٦	٠،٩٥٢	
	التعويضات و المكافآت	٦	٠،٩٥١	
	الكلي	٢٨	٠،٩٨١	

جدول ١٥. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإستبانة ادراك مفهوم إدارة المعرفة

الأداة	المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي للمجال	الاتساق الداخلي للاستبانة
استبانة مفهوم إدارة المعرفة	مفهوم المعرفة	١٩	٠،٩٥٠	٠،٩٥٠

جدول١٦. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانة إدارة المعرفة

الأداة	المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي للمجال	الاتساق الداخلي للأداة
استبانة مجال إدارة المعرفة	توليد المعرفة	١٠	٠،٩٥٧	٠،٩٨٥
	تشارك المعرفة	١٠	٠،٩٦١	
	التعلم المنظمي	١٥	٠،٩٧٢	
	الكلي	٣٥	٠،٩٨٥	

إجراءات الدراسة

بعد إعداد وتطوير أدوات الدراسة في صورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- الإجراءات الرسمية التي تجيز تطبيق أدوات الدراسة، وذلك من خلال الحصول على الموافقة لتسهيل مهمة الباحثة في الجامعات الأردنية الرسمية.
- قامت الباحثة بتوزيع ١٠٠ استبانة على أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات (الأردنية، اليرموك، الهاشمية، مؤتة) خلال الفترة ما بين شهر تشرين أول ٢٠٠٨ و شهر شباط ٢٠٠٩م.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على الجامعات أما بنفسها(الأردنية و اليرموك) أو بواسطة الزملاء (في جامعتي الهاشمية و مؤتة) وتم توضيح الإجراءات والإجابة على الاستفسارات المتعلقة بتعبئة الاستبانة. وقامت بمتابعة المستجيبين شخصيا والإجابة عن أسئلتهم حول موضوع الدراسة

وتوضيح بعض الفقرات لهم، وكذلك متابعتهم عن طريق الاتصالات الهاتفية من اجل جمع اكثر عدد من الاستبانات المجاب عليها.

- بلغ عدد الاستبانات المرتجعة ٧٧ استبانة أي ما نسبته ٧٧% من مجتمع الدراسة. استبعدت استبانتين منها لعدم استيفائها شروط الإجابة على الفقرات، حيث تركت إحداهما فارغة بدون إجابات وفي الأخرى قام مستجيبان بالإجابة على استبانة واحدة.

تصميم الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الارتباطية التي هدفت للتعرف إلى علاقة المتغير المستقل (درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية) مع المتغير التابع (درجة ممارسة إدارة المعرفة).

أولا: المتغير المستقل

إدارة الموارد البشرية، حيث تم تحديد خمسة مجالات وهي: تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت.

- الجنس وله مستويان(ذكور، وإناث)
- الرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس ولها خمسة مستويات (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، محاضر متفرغ).
- الجامعة وله أربعة مستويات (الأردنية، اليرموك، مؤتة، الهاشمية)

ثانيا: المتغير التابع

- مجموع استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات استبانة إدارة المعرفة الثلاثة وهي: توليد المعرفة، تشارك المعرفة، التعلم المنظمي.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم تفريغ الاستجابات في ذاكرة الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لحساب معامل ثبات أدوات الدراسة ومجالاتها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة الأول والثاني والثالث .

- معامل ارتباط بيرسون Person لإيجاد الصدق البنائي لفقرات استبانات الدراسة الثلاث و كذلك الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Step Wise Regression) للإجابة على سؤاليّ الدراسة الرابع و الخامس.
- اختبار ت (t- test) للتأكد من ان العلاقة خطية في سؤاليّ الدراسة الرابع والخامس.

الفصل الرابع

عرض النتائج

مناقشة النتائج

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، كما هدفت إلى تعرف مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة. وكذلك دراسة العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية بمجالاتها الخمسة (التخطيط و الاستقطاب والتعيين و التدريب وتقييم الأداء والتعويضات والمكافآت) ومجالات إدارة المعرفة بمجالاتها الثلاثة (توليد المعرفة وتشارك المعرفة و التعلم المنظمي) بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات (الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

وقد تم صياغة عدد من التساؤلات بهدف الإجابة عليها والتعرف إلى العلاقات الآنف ذكرها حيث سيتم عرض لهذه التساؤلات تباعا على النحو التالي:

أولا: إدارة الموارد البشرية

التساؤل الأول " ما درجة ممارسة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمجالات إدارة الموارد البشرية لكل بعد من الأبعاد الخمسة كما هو موضح في الجداول ذوات الأرقام (١٧)(١٨)(١٩)(٢٠)(٢١)(٢٢).

جدول ١٧. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجالات إدارة الموارد البشرية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
التخطيط	٣،٤٢	٠،٩٩	٦٨،٤%	متوسطة
الاستقطاب والتعيين	٣،٥٨	١،١٧	٧١،٦%	عالية
التدريب	٣،٥٩	١،٠٤	٧١،٨%	عالية
تقييم الأداء	٣،٣٥	١،١٢	٦٧،٠%	متوسطة
التعويضات والمكافآت	٣،٠٥	١،١١	٦١،٠%	متوسطة
الموارد البشرية ككل	٣،٤٠	٠،٩٩	٦٨،٠%	متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن مجال التدريب احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،٥٩ وأهمية نسبية بلغت ٧١،٨% . بينما جاء مجال الاستقطاب والتعيين في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي ٣،٥٨ وأهمية نسبية بلغت ٧١،٦%. وجاء مجال التخطيط في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي ٣،٤٢ وأهمية نسبية بلغت ٦٨،٤%. وجاء مجال تقييم الأداء في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي ٣،٣٥ وأهمية نسبية بلغت ٦٧،٠%. بينما احتل مجال التعويضات والمكافآت المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي ٣،٠٥ وأهمية نسبية بلغت ٦١،٠% . كما جاء المجال الكلي للموارد البشرية بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي ٣،٤٠ وأهمية نسبية بلغت ٦٨،٠%.

يتضح من الجدول أن الأهمية النسبية ككل لاستجابات أعضاء هيئة التدريس تراوحت بين(٦١،٠%- ٧١،٨%) وهي تعبر عن درجة ممارسة متوسطة إلى عالية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية باستثناء مجاليّ التدريب والاستقطاب والتعيين حيث كانا أعلى من ٧٠،٠% وهي تعبرعن درجة ممارسة عالية لهذين المجالين.

جدول ١٨ .المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية – التخطيط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١.	أن ترتبط هذه الاحتياجات بالأهداف الإستراتيجية للكلية	٣،٤١	١،١٦	%٦٨،٢	متوسطة
٢.	تحديد الاحتياجات الكمية و النوعية	٣،٥٣	١،١٧	%٧٠،٦	عالية
٣.	تحليل المهارات و المعارف المتوفرة لدى أعضاءها	٣،٤١	١،١٥	%٦٨،٢	متوسطة
٤.	دراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	٣،٣٢	١،١٠	%٦٦،٤	متوسطة
٥.	تحديد الحاجات التطويرية	٣،٤١	١،١٣	%٦٨،٢	متوسطة
٦.	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية	٣،٤٠	١،٢٤	%٦٨،٠٠	متوسطة
	التخطيط ككل	٣،٤٢	٠،٩٩	%٦٨،٤	متوسطة

يبين الجدول رقم (١٨) أن الفقرة الثانية والتي تنص على " تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية" قد احتلت الترتيب الأول وبدرجة ممارسة عالية بمتوسط حسابي ٣،٥٣ وأهمية نسبية بلغت٧٠،٦%. بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على" دراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية " الترتيب الاخير إذ تحققت بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣،٣٢ وأهمية نسبية بلغت٦٦،٤ %, وجاء التخطيط ككل بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي٣،٤٢ وأهمية نسبية بلغت ٦٨،٤ % لدى أفراد العينة.

جدول ١٩. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية– الاستقطاب والتعيين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١.	استقطاب و اختيار أعضاء هيئة التدريس الأفضل للعمل فيها	٣،٤٩	١،٤١	%٦٩،٨	متوسطة
٢.	تحديد المواصفات و الشروط الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس	٣،٧٦	١،١٦	%٧٥،٢	عالية
٣.	ربط الاستقطاب والتعيين بالحاجات الفعلية للكلية من أعضاء هيئة التدريس	٣،٥٦	١،٣٠	%٧١،٢	عالية
٤.	يتم الاستقطاب و التعيين حسب المستجدات التي تطرأ على الكلية	٣،٥١	١،٢٥	%٧٠،٢	عالية
	الاستقطاب والتعيين ككل	٣،٥٨	١،١٧	%٧١،٦	عالية

يبين الجدول (١٩) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال الاستقطاب والتعيين في الموارد البشرية وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص على " تحديد المواصفات و الشروط الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،٧٦ وأهمية نسبية بلغت٧٥،٢ % بينما احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على" استقطاب و اختيار أعضاء هيئة التدريس الأفضل للعمل فيها " الترتيب الأخير إذ تحققت بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣،٤٩ وأهمية نسبية بلغت ٦٩،٨%. وجاء الاستقطاب والتعيين ككل هنا بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣،٥٨ وبأهمية نسبيه بلغت ٧١،٦ % لدى أفراد العينة.

الجدول ٢٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية- التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	تتوافق أهدافها مع الأهداف الإستراتيجية للكلية	٣،٧٦	١،١١	%٧٥،٢	عالية
٢	تتميز بالنوعية و التنوع لضمان الجودة و التميز	٣،٦٤	١،١٣	%٧٢،٨	عالية
٣	تتوافق مع المستجدات واحتياجات المجتمع و سوق العمل	٣،٦٣	١،١٧	%٧٢،٦	عالية
٤	قد يقترح عضو هيئة التدريس المشاركة فيها	٣،٤٧	١،١٩	%٦٩،٤	متوسطة
٥	تلبي احتياجات النمو المهني لعضو هيئة التدريس	٣،٥٢	١،٢٠	%٧٠،٤	عالية
٦	تنمي دافعيتهم نحو الأداء للنمو و التطور	٣،٥٥	١،١٨	%٧١،٠٥	عالية
	التدريب ككل	٣،٥٩	١،٠٤	%٧١،٨	عالية

يبين الجدول (٢٠) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التدريب في الموارد البشرية وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الأولى والتي تنص على " تتوافق أهدافها مع الأهداف الإستراتيجية للكلية " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،٧٦ وأهمية نسبية بلغت٧٥،٢% بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " قد يقترح عضو هيئة التدريس المشاركة فيها" على الترتيب الأخير إذ تحققت بمتوسط حسابي ٣،٤٧ وأهمية نسبية بلغت,٦٩،٤%. وجاء التدريب ككل بدرجة ممارسة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣،٥٩ وأهمية نسبية بلغت ٧١،٨% لدى أفراد العينة.

جدول ٢١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية– تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١.	وفق أسس و معايير تقييم واضحة	٣،٣٩	١،٢٩	٦٧،٨%	متوسطة
٢.	بشكل دوري و شمولي	٣،٥١	١،٢٢	٧٠،٢%	عالية
٣.	من خلال تشخيص واقع العملية التدريسية و البحثية لأعضاء هيئة التدريس	٣،٣٦	١،٢٥	٦٧،٢%	متوسطة
٤.	من خلال تقديم تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أداءهم التدريسي و البحثي	٣،٣٧	١،٢٥	٦٧،٤%	متوسطة
٥.	بشكل يرتبط بالإبداع و التطوير	٣،٢٠	١،٢٦	٦٤،٠%	متوسطة
٦.	بشكل يرتبط بالمسئولية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس	٣،٢٨	١،٢٠	٦٥،٦%	متوسطة
	تقييم الأداء ككل	٣،٣٥	١،١٢	٦٧،٠%	متوسطة

يبين الجدول (٢١) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تقييم الأداء في الموارد البشرية وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الثانية والتي تنص على " بشكل دوري وشمولي " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،٥١ وأهمية نسبية بلغت٧٠،٢% بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على" بشكل يرتبط بالإبداع والتطوير" على الترتيب الاخيرإذ تحققت بمتوسط حسابي ٣،٢٠ وأهمية نسبية بلغت٦٤،٠%. و جاء تقييم الأداء ككل بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣،٣٥ وأهمية نسبية بلغت ٦٧،٠% .

جدول ٢٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية – التعويضات والمكافآت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
.١	مرتبطة بحاجات أعضاء هيئة التدريس المختلفة (مادية، معنوية،...)	٣،١٢	١،١٩	%٦٢،٤	متوسطة
.٢	تتناسب مع إمكانية تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس	٣،١١	١،١٦	%٦٢،٢	متوسطة
.٣	يتم تعديلها وتحسينها حسب المستجدات	٢،٩٥	١،٢٨	%٥٩،٠	ضعيفة
.٤	معلنة وواضحة	٣،١٦	١،٢٣	%٦٣،٢	متوسطة
.٥	ترتبط بالتميز في الأداء الفردي أو الجماعي	٣،٠١	١،٢٦	%٦٠،٢	متوسطة
.٦	ترتبط بالأداء في الكلية ككل	٢،٩٦	١،٢٨	%٥٩،٢	ضعيفة
	التعويضات والمكافآت ككل	٣،٠٥	١،١١	%٦١،٠	متوسطة

يبين الجدول (٢٢) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التعويضات والمكافآت في الموارد البشرية وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " معلنة و واضحة " احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،١٦ وأهمية نسبية بلغت٦٣،٢ % بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يتم تعديلها و تحسينها حسب المستجدات" الترتيب الاخير إذ تحققت بمتوسط حسابي ٢،٩٥ وأهمية نسبية بلغت ٥٩،٠%. وجاء مجال التعويضات والمكافآت ككل بدرجة ممارسة متوسطة بمتوسط حسابي ٣،٠٥ وأهمية نسبية بلغت ٦١،٠%.

ثانيا: إدراك مفهوم إدارة المعرفة

التساؤل الثاني " ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة"؟

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات إدراك مفهوم إدارة المعرفة حيث يوضح الجدول (٢٣) نتائج هذا التساؤل.

جدول ٢٣. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الإدراك
.١	دعم و تطوير أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوياتهم العلمية و المعرفية	٤،٠٧	٠،٩١	%٨١،٤	عالي جدا
.٢	استخدام الخبرات والمعارف الشخصية في العملية التعليمية والبحث العلمي	٤،١٢	٠،٨٢	%٨٢،٤	عالي جدا
.٣	تشارك الخبرات و المعارف الشخصية مع الزملاء والطلبة	٣،٩٧	٠،٩٤	%٧٩،٤	عالي
.٤	تحسين وتطوير خطط الكلية الإستراتيجية استجابة للتغيير والتجديد	٤،١٥	٠،٨٠	%٨٣	عالي جدا
.٥	توفير مصادر المعرفة الضرورية لخدمة العملية التعليمية والبحثية	٤،١٧	٠،٨٤	%٨٣،٤	عالي جدا
.٦	تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام في الكلية	٣،٨٣	٠،٩٤	%٧٦،٦	عالي
.٧	استثارة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير	٣،٩٣	٠،٨٩	%٧٨،٦	عالي
.٨	توفير مستلزمات البحث العلمي والتطوير	٣،٨١	١،٠٠	%٧٦،٢	عالي
.٩	تحسين طرق و أساليب التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس	٤،٠٤	١،٠١	%٨٠،٨	عالي جدا
.١٠	حفز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس	٣،٧٢	١،٣١	%٧٤،٤	عالي

.١١	تعزيز و حماية الكفاءات الجيدة في الكلية	٣،٩٥	١،٠٦	%٧٩	عالي
.١٢	تقديم خدمات و برامج جديدة	٣،٨٩	٠،٩٩	%٧٧،٨	عالي
.١٣	تحسين الخدمات التعليمية	٤،٠٤	٠،٩٥	%٨٠،٨	عالي جدا
.١٤	تحسين عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطوير المناهج	٤،٠١	٠،٩٩	%٨٠،٢	عالي جدا
.١٥	خفض تكاليف البحث العلمي	٣،٦٩	١،١٧	%٧٣،٨	عالي
.١٦	توظيف خبرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس في إيجاد قيمة تنافسية للكلية مع الكليات الأخرى	٣،٧٣	١،٠٦	%٧٤،٦	عالي
.١٧	تفعيل التعاون في البحث العلمي مع التخصصات الأخرى	٣،٧٢	١،١٦	%٧٤،٤	عالي
.١٨	إضافة قيمة نوعية لمخرجات ونتائج العملية التعليمية البحثية	٣،٨٥	١،٠٥	%٧٧	عالي
.١٩	توظيف الحوارات والمناقشات بين أعضاء هيئة التدريس في خدمة العملية التعليمية والبحثية وتطوير المناهج	٣،٨٩	٠،٩٧	%٧٧،٨	عالي
	مفهوم إدارة المعرفة ككل	٣،٩٣	٠،٧٢	%٧٨،٥	عالي

يبين الجدول (٢٣) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة وباستعراض القيم اعلاه يتبين أن الفقرة الخامسة والتي تنص على " توفير مصادرالمعرفة الضرورية لخدمة العملية التعليمية والبحثية " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٤،١٧ وأهمية نسبية بلغت ٨٣،٤ % بينما احتلت الفقرة الخامسة عشرة والتي تنص على "خفض تكاليف البحث العلمي" الترتيب التاسع عشر والأخير إذ تحققت بمتوسط حسابي ٣،٦٩ وأهمية نسبية بلغت ٧٣،٨%, و جاءت بدرجة ادراك عالية ايضا.

وأظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لإدراك مفهوم إدارة المعرفة ككل هو٣،٩٣ وبأهمية نسبية بلغت ٧٨،٥% أي بدرجة إدراك عالية لدى أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

ثالثا: مجالات إدارة المعرفة

التساؤل الثالث " ما درجة ممارسة كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربعة لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"؟

و للإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للمجالات جميعها ككل ثم لكل مجال من مجالات إدارة المعرفة كل على حده، وذلك موضح في الجداول رقم (٢٤)(٢٥)(٢٦)(٢٧).

جدول ٢٤.المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات إدارة المعرفة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
توليد المعرفة	٣،٥١	٠،٩١	%٧٠،١	عالية
تشارك المعرفة	٣،٢١	٠،٩٧	%٦٤،١	متوسطة
التعلم المنظمي	٣،٣٩	٠،٩٦	%٦٧،٧	متوسطة
إدارة المعرفة ككل	٣،٣٧	٠،٩١	%٦٧،٣	متوسطة

يبين الجدول (٢٤) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل مجال من مجالات إدارة المعرفة. وباستعراض قيم الترتيب نجد أن مجال توليد المعرفة قد احتل الترتيب الأول بدرجة ممارسة عالية وبمتوسط حسابي ٣،٥١ وأهمية نسبية بلغت٧٠،١%، تلاه مجال التعلم المنظمي إذ تحقق بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣،٣٩ وأهمية نسبية بلغت٦٧،٧%. بينما كان مجال تشارك المعرفة اقل مجالات إدارة المعرفة إذ تحقق بدرجة ممارسة متوسطة وبمتوسط حسابي ٣،٢١ وأهمية نسبية بلغت٦٤،١ %. وبلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة ككل ٣،٣٧ وأهمية نسبية بلغت ٦٧،٣% لدى أفراد العينة، وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة.

جدول ٢٥.المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجال إدارة المعرفة – توليد المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
.١	زيادة معارف و خبرات أعضاء هيئة التدريس وتحويلها إلى معارف جديدة ومتاحة للجميع	٣،٤٩	٠،٩٥	%٦٩،٨	متوسطة
.٢	توفير بيئة مناسبة لتحفيز نشاطات توليد المعرفة المتخصصة بالعملية التعليمية والبحثية	٣،٣٧	١،١١	٦٧،٤%	متوسطة
.٣	دعم الأفكار الجديدة والابتكار والإبداع	٣،٣٥	١،٠٧	%٦٧،٠	متوسطة
.٤	استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة	٣،٥٥	١،٠٤	%٧١،٠	عالية
.٥	اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية	٣،٧٣	٠،٩٦	%٧٤،٦	عالية
.٦	الإطلاع و التعرف على التجارب الأفضل والناجحة للمؤسسات التربوية والرياضية المنافس	٣،٥٩	١،٠٨	%٧١،٨	عالية
.٧	دعم برامج الشراكة و التحالفات مع المؤسسات التربوية الأخرى من اجل تطوير العملية التعليمي والبحثية في التربية الرياضية	٣،٤٣	١،١٦	%٦٨،٦	متوسطة
.٨	المحافظة على المعارف الموجودة لديها و تنميتها	٣،٧٢	٠،٩٩	%٧٤،٤	عالية
.٩	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة	٣،٤٧	١،١٣	%٦٩،٤	متوسطة
.١٠	مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها وتوليد معرفة جديدة على أساسها	٣،٣٧	١،١٧	%٦٧،٤	متوسطة
	توليد المعرفة ككل	٣،٥١	٠،٩١	%٧٠،١	عالية

يبين الجدول (٢٥) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال توليد المعرفة وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الخامسة والتي تنص على

" اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية " احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣,٧٣ وأهمية نسبية بلغت ٧٤,٦%، بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على "دعم الأفكار الجديدة والابتكار والإبداع" الترتيب الاخير إذ تحققت بمتوسط حسابي ٣,٣٥ وأهمية نسبية بلغت٦٧,٠%. وبلغ المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة ككل ٣,٥١ وأهمية نسبية بلغت ٧٠,١ % لدى أفراد العينة، وهو يمثل درجة ممارسة عالية.

جدول ٢٦.المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجال إدارة المعرفة – تشارك المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١.	عقد جلسات لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية والبحثية في التربية الرياضية	٣،٢٤	١،٠٨	%٦٤،٨	متوسطة
٢.	تبادل التقارير والنشرات بين الأقسام في الكلية	٣،١٧	١،١٨	%٦٣،٤	متوسطة
٣.	إجراء حوارات و نقاشات و ندوات دورية بين الأقسام و أعضاء هيئة التدريس حول المستجدات في التربية الرياضية	٣،٢١	١،١٥	%٦٤،٢	متوسطة
٤.	تشارك أعضاء هيئة التدريس المعلومات كجزء من ثقافة الكلية	٣،٢٥	١،٠٧	%٦٥،٠	متوسطة
٥.	مكافأة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة	٢،٨٩	١،١٦	%٥٧،٨	ضعيفة
٦.	تتضمن آليات التقييم لأعضاء هيئة التدريس قياس تشاركهم بالمعرفة	٣،٠٧	١،١٢	%٦١،٤	متوسطة
٧.	توفير وسائل مناسبة لتعزيز تشارك وتبادل أعضاء هيئة التدريس للمعرفة في التربية الرياضية	٣،٢٤	١،١٤	%٦٤،٨	متوسطة
٨.	إيجاد بيئة مشجعة ومحفزة على الإبداع من خلال التشارك في الأفكار والمعلومات الضمنية والمعلنة	٣،١١	١،١٣	%٦٢،٢	متوسطة
٩.	تشجيع تبادل المعرفة باستخدام التكنولوجيا والتقنيات	٣،٣٢	١،١٣	%٦٦،٤	

	الحديثة بين أعضاء هيئة التدريس				متوسطة
١٠.	تشجيع نشر المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية والمجال الرياضي	٣،٥٥	١،١٢	%٧١،٠	عالية
	تشارك المعرفة ككل	٣،٢١	٠،٩٧	%٦٤،١	متوسطة

يبين الجدول (٢٦) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال تشارك المعرفة وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة العاشرة والتي تنص على " تشجيع نشر المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية والمجال الرياضي " احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٣،٥٥ وأهمية نسبية بلغت ٧١،٠٠% ، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " مكافأة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة " على الترتيب الأخير إذ تحققت بمتوسط حسابي ٢،٨٩ وأهمية نسبية بلغت ٥٧،٨ %. وبلغ المتوسط الحسابي لتشارك المعرفة ككل ٣،٢١ وأهمية نسبية بلغت ٦٤،١ % لدى أفراد العينة، وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة.

جدول ٢٧.المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمجال إدارة المعرفة – التعلم المنظمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١.	الاهتمام بالتعلم كوسيلة هامة تعزز قدرات أعضاء هيئة التدريس التعليمية والبحثية على المستويين الفردي و الجماعي	٣،٦١	١،٠٩	%٧٢،٢	عالية
٢.	الاستفادة من قدرات أعضاء هيئة التدريس لأغراض تأكيد عملية التعلم والبحث المستمر وجودته	٣،٦١	١،٠٩	%٧٢،٢	عالية
٣.	اعتماد الأساليب العلمية لتشخيص وحل المشكلات في مجال التربية الرياضية	٣،٤٧	١،١٢	%٦٩،٤	متوسطة
٤.	الإطلاع على المستجدات في مجال التربية الرياضية ومتابعتها بهدف توظيفها وتعديل سلوكها وإجراءاتها وفق المعارف الجديدة	٣،٥٧	١،١٢	%٧١،٤	عالية

٥.	توفير وسائل وأدوات التكنولوجيا اللازمة لدعم عملية التعلم والبحث في الكلية	٣،٤٥	١،١٥	%٦٩،٠	متوسطة
٦.	تقوم الكلية عند التخطيط لأي نشاط باسترجاع الوثائق السابقة لنشاطات سابقة مشابهة وتحليلها	٣،٢٤	١،٠٩	%٦٤،٨	متوسطة
٧.	إيجاد أنظمة فعالة لاستخدام المعرفة وإدارتها لخدمة العملية التعليمية والبحثية في التربية الرياضية	٣،٣١	١،٠٨	%٦٦،٢	متوسطة
٨.	تطوير قاعدة بيانات حول المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية والتعلم وجمعها وخزنها بطريقة تجعل لها معنى	٣،١٧	١،٢٠	%٦٣،٤	متوسطة
٩.	إطلاع أعضاء هيئة التدريس على تجاربها وخبراتها السابقة وتسهل الوصول إليها	٣،٣٢	١،٠٤	%٦٦،٤	متوسطة
١٠.	الاستعانة بالخبراء من الخارج لتحفيز الأفكار الجديدة والتفكير الإبداعي والابتكاري	٣،٢٧	١،١٤	%٦٥،٤	متوسطة
١١.	ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع بأقل المخاطر والتكلفة	٣،٢	١،١٥	%٦٤،٠	متوسطة
١٢.	الإطلاع على تجارب و خبرات كليات التربية الرياضية و المؤسسات الرياضية الأخرى و الاستفادة من تجاربها	٣،٣٥	١،١٨	%٦٧،٠	متوسطة
١٣.	دعوة الخبراء والمختصين للمشاركة بورشات العمل و الندوات ذات العلاقة بالمعرفة في التربية الرياضية	٣،٦٤	١،١٦	%٧٢،٨	عالية
١٤.	توسيع وتعميق المعرفة كوسيلة لتمكين الكلية من تحقيق مخرجات ذات قيمة ايجابية	٣،٤١	١،١٨	%٦٨،٢	متوسطة
١٥.	التعلم من إخفاقاتها	٣،١٧	١،٢٣	%٦٣،٤	متوسطة
١٦.	التعلم المنظمي ككل	٣،٣٩	٠،٩٦	%٦٧،٧	متوسطة

يبين الجدول (٢٧) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال التعلم المنظمي وباستعراض قيم الترتيب نجد أن الفقرة الثالثة عشرة والتي تنص على " دعوة الخبراء والمختصين للمشاركة بورشات العمل والندوات ذات العلاقة بالمعرفة في التربية الرياضية "احتلت الترتيب الأول وبمتوسط حسابي ٣،٦٤ وأهمية نسبية بلغت ٧٢،٨%. بينما احتلت الفقرة الخامسة عشرة والتي تنص على " التعلم من إخفاقاتها" الترتيب الاخير وبمتوسط حسابي ٣،١٧ وأهمية نسبية بلغت ٦٣،٤%. وبلغ المتوسط الحسابي للتعلم المنظمي ككل ٣،٣٩ وأهمية نسبية بلغت ٦٧،٧% لدى أفراد العينة، وهو يمثل درجة ممارسة متوسطة.

رابعا: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة

التساؤل الرابع " هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية"؟. وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والانحدار الخطي المتعدد بالإسلوب المتدرج (Stepwise Regression) لبحث العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية وبين كل بعد من مجالات إدارة المعرفة و من ثم تم استخدام اختبار ت (t- test) للتأكد من طبيعة العلاقة الخطية (Linear Relationship) و توضح الجداول (٢٨– ٣٨) نتائج هذا التساؤل.

جدول ٢٨. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة

المجال	توليد المعرفة	تشارك المعرفة	التعلم المنظمي	الكلي لإدارة المعرفة	التخطيط	الاستقطاب والتعيين	التدريب	تقييم الأداء	التعويضات والمكافآت	الكلي للموارد البشرية
توليد المعرفة	١،٠٠٠	٠،٨٦١	٠،٨٨٤	٠،٩٥٦	٠،٧٤٧	٠،٥٧٥	٠،٦٦٢	٠،٦٣٧	٠،٦٣٥	٠،٧٠٨
		٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
تشارك المعرفة		١،٠٠٠	٠،٨٦٤	٠،٩٥٢	٠،٦٦٤	٠،٤١٥	٠،٥٦٧	٠،٥٨٢	٠،٥٨٢	٠،٦١٠
			٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
التعلم المنظمي			١،٠٠٠	٠،٩٥٩	٠،٨١٧	٠،٥٧٨	٠،٧٣٩	٠،٧١٤	٠،٦٧١	٠،٧٦٥
				٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
الكلي لإدارة المعرفة				١،٠٠٠	٠،٧٧٧	٠،٥٤٥	٠،٦٨٦	٠،٦٧٤	٠،٦٥٨	٠،٧٢٦
					٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
التخطيط					١،٠٠٠	٠،٧٩٠	٠،٨٧١	٠،٨٣١	٠،٨١٥	٠،٩٣٨
						٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
الاستقطاب والتعيين						١،٠٠٠	٠،٧٦٣	٠،٧٢٨	٠،٧١٥	٠،٨٧٧
							٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
التدريب							١،٠٠٠	٠،٨٥٢	٠،٧٨٩	٠،٩٣١
								٠،٠٠٠	٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
تقييم الأداء								١،٠٠٠	٠،٨٢٩	٠،٩٢٦
									٠،٠٠٠	٠،٠٠٠
التعويضات والمكافآت									١،٠٠٠	٠،٩٠٧
										٠،٠٠٠

قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) =٠,٢٣١

يبين الجدول (٢٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة وبالإطلاع على قيمة معامل الارتباط المحسوبة ومقارنته بالقيمة الجدولية البالغة ٠،٢٣١ عند مستوى ($\alpha \geq$ ٠,٠٥) نجد أن جميع هذه القيم كانت ذات دلالة إحصائية مما يعكس وجود علاقة ارتباطيه معنوية بين مجالات الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة، و قد تميزت هذه العلاقة تحديدا بين التخطيط وبين مجالات إدارة المعرفة حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين التخطيط وكل من عملية توليد المعرفة ٠،٧٤٧ وبين التخطيط وعملية تشارك المعرفة ٠،٦٦٤ وبين التخطيط وعملية التعلم المنظمي ٠،٨١٧ وبين التخطيط ومجالات إدارة المعرفة ككل ٠،٧٧٧ حيث تظهر أن أعلى هذه العلاقات وأقواها كان مع التعلم المنظمي مقارنة مع باقي مجالات إدارة المعرفة.

جدول ٢٩. نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمساهمة مجال إدارة الموارد البشرية ككل في مجال إدارة المعرفة ككل

إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
الموارد البشرية ككل	٠،٧٢٦	٥٢،٧	٨١،٤٦	٠،٠٠٠	%٥٢،٧

يبين الجدول (٢٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير إدارة الموارد البشرية ككل في مجالات إدارة المعرفة ككل وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠،٧٢٦ وهي تشير إلى ارتباط عال بين إدارة الموارد البشرية ككل وإدارة المعرفة ككل. وقد بلغت نسبة التأثير لمجال إدارة الموارد البشرية ككل في مجال إدارة المعرفة ككل ٥٢،٧% وتبين قيمة ف المحسوبة البالغة ٨١،٤٦ قبول هذه النسبة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥ .

جدول ٣٠. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمساهمة مجال إدارة الموارد البشرية ككل في مجال إدارة المعرفة ككل

إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
الموارد البشرية ككل	١،١١٥	٠،٦٦٢	٩،٠٢	٠،٠٠٠

يظهر الجدول(٣٠) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير مجال إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة ككل، وبلغت قيمة ت المحسوبة ٩،٠٢ وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥ وتشير إلى وجود علاقة خطية بين إدارة الموارد البشرية ككل وإدارة المعرفة ككل.

جدول ٣١. نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات ادارة الموارد البشرية المساهمة في مجال إدارة المعرفة ككل

إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
التخطيط	٠،٧٧٧	٦٠،٧	١١١،١٢	٠،٠٠٠	%٦٠،٧

يبين الجدول (٣١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة ككل وتظهر النتائج أن التخطيط للموارد البشرية كان أهم مجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠،٧٧٧ وهي تشير إلى ارتباط عال بين التخطيط كمجال من مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ككل وقد بلغت نسبة التأثير للتخطيط ٦٠،٧% وتظهر قيمة ف المحسوبة والبالغة ١١١،١٢ قبول هذه النسبة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥٠ .

جدول ٣٢. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات الموارد البشرية المساهمة في إدارة المعرفة ككل

إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	٠،٩٤٥	٠،٧٠٩	١٠،٥٤	٠،٠٠٠

يبين الجدول (٣٢) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة ككل وقد بلغت قيمة ت المحسوبة ١٠،٥٤ و تعد هذه القيمة دالة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥٠ وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط وإدارة المعرفة ككل.

جدول ٣٣.نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في توليد المعرفة

إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
التخطيط	٠،٧٤٧	٥٥،٨	٩٢،٠٧	٠،٠٠٠	%٥٥،٨

يبين الجدول (٣٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لأثر إدارة الموارد البشرية في توليد المعرفة وتظهر النتائج أن التخطيط كان أهم مجالات الموارد البشرية المساهمة و بلغت قيمة معامل الارتباط ٠،٧٤٧ وهي تشير إلى ارتباط عال بين التخطيط كمجال من مجالات إدارة الموارد البشرية وتوليد المعرفة وقد بلغت نسبة التأثير لمجال تخطيط الموارد البشرية ٥٥،٨% وتظهر قيمة ف المحسوبة والبالغة ٩٢،٠٧ قبول هذه النسبة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥.

جدول ٣٤. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في توليد المعرفة

إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	٠،٦٨٥	١،١٦٧	٩،٥٩	٠،٠٠٠

يبين الجدول (٣٤) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت للموارد البشرية المساهمة في توليد المعرفة وقد بلغت قيمة ت المحسوبة ٩،٥٩ وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥ وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط وتوليد المعرفة .

جدول ٣٥. نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في تشارك المعرفة

إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
التخطيط	٠،٦٨٨	٤٤،١	٤،٣٧	٠،٠٤٠	%٤٧،٣
الاستقطاب والتعيين		٣٢،٠			

يبين الجدول (٣٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة وتظهر النتائج أن التخطيط وكذلك الاستقطاب والتعيين كانا أهم مجالات الموارد المساهمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠،٦٨٨ وهي تشير إلى ارتباط متوسط بين التخطيط والاستقطاب والتعيين كمجال إدارة موارد بشرية في تشارك المعرفة وقد بلغت نسبة التأثير للتخطيط ٤٤،١% وللاستقطاب والتعيين ٣٢،٠% وتظهر قيمة ف المحسوبة والبالغة ٤،٣٧ قبول هذه النسب إحصائيا بمستوى دلالة ٠،٠٤٠ كما وبلغت نسبة تأثير العمليتين معا ٤٧،٣% .

جدول ٣٦. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير مجالات إدارة الموارد البشريةالمساهمة في تشارك المعرفة

إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	١،٠٨٣	٠،٨٧٥	٦،٤١	٠،٠٠٠
الاستقطاب والتعيين		٠،٢٤١ −	٢،٠٩ −	٠،٠٤٠

يبين الجدول (٣٦) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة وقد بلغت قيمة ت المحسوبة للتخطيط ٦،٤١ وللاستقطاب والتعيين − ٢،٠٩ وتعد هذه القيم دالة إحصائيا بمستوى دلالة ٠،٠٠٠ و ٠،٠٤٠ على التوالي وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط وتشارك المعرفة وكذلك بين الاستقطاب والتعيين وتشارك المعرفة .

جدول ٣٧.نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في التعلم المنظمي

إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
التخطيط	٠،٨١٧	٦٦،٧	١٤٦،٢٦	٠،٠٠٠	%٦٦،٧

يبين الجدول (٣٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لأثر إدارة الموارد البشرية في التعلم المنظمي وتظهر النتائج أن التخطيط كان أهم الموارد المساهمة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط ٠،٨١٧ وهي تشير إلى ارتباط عال بين التخطيط كمجال من مجالات إدارة الموارد البشرية والتعلم المنظمي وقد بلغت نسبة التأثير للتخطيط ٦٦،٧% وتظهر قيمة ف المحسوبة والبالغة ١٤٦،٢٦ قبول هذه النسبة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥٠ .

جدول ٣٨. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في التعلم المنظمي

إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط	٠،٦٧٩	٠،٧٩٣	١٢،٠٩	٠،٠٠٠

يبين الجدول (٣٨) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثيرالموارد البشرية – التخطيط في التعلم المنظمي وقد بلغت قيمة ت المحسوبة ١٢،٠٩ وتعد هذه القيمة دالة إحصائيا بمستوى دلالة اقل من ٠،٠٥٠ وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط والتعلم المنظمي .

خامسا: دور المتغيرات (الجنس، الرتبة و الجامعة) على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

التساؤل الخامس " هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة"؟ و توضح الجداول(٣٩– ٤٤) نتائج هذا التساؤل.

جدول ٣٩ .نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج(stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجنس

الجنس	إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
ذكور	التخطيط	٠،٧٢٠	٥١،٨	٦٦،٥٨	٠،٠٠٠	%٥١،٨
إناث	التخطيط	٠،٩٦٦	٩٣،٤	١٢٦،٦٧	٠،٠٠٠	%٩٣،٤

يبين الجدول (٣٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجنس وتظهر النتائج أن التخطيط كمجال إدارة موارد بشرية يعد من المجالات الهامة في مجالات إدارة المعرفة للجنسين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لنموذج الذكور ٧٢٦،٠،ولنموذج الإناث ٩٦٦،٠ ويلاحظ أن هاتين القيمتين تعبران عن ارتباط عال لكل من الذكور والإناث في مجالات إدارة المعرفة مع أفضلية لصالح الإناث التي بلغت نسبة تأثيرها في مجالات إدارة المعرفة ٩٣،٤% مقابل ٥١،٨% للذكور حيث يتم قبول هذه النسب تبعا لقيم ف المحسوبة والبالغة لنموذج الذكور ٦٦،٥٨ ولنموذج الإناث ١٢٦،٦٧ بمستوى دلالة بلغت ٠،٠٠٠ و ٠،٠٠٠ على الترتيب.

جدول ٤٠. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجنس

الجنس	إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	التخطيط	١،٠٩٦	٠،٦٧٤	٨،١٦	٠،٠٠٠٠
إناث	التخطيط	٠،٦٠٢	٠،٧٦٧	١١،٢٥	٠،٠٠٠٠

يبين الجدول (٤٠) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير إدارة الموارد البشرية في مجالات إدارة المعرفة ككل تبعا لمتغير الجنس وقد بلغت قيمة ت المحسوبة لنموذج الذكور ٨،١٦ ولنموذج الإناث ١١،٢٥ وهذه القيم دالة إحصائيا بمستوى دلالة ٠،٠٠٠٠ و ٠،٠٠٠٠ على التوالي وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط ومجالات إدارة المعرفة لكل من الذكور وللإناث.

جدول ٤١. نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الرتبة

الرتبة	إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
مدرس	التعويضات والمكافآت	٠،٩٦١	٩٢،٤	٦٠،٤٥	٠،٠٠١	%٩٢،٤
محاضر متفرغ	التخطيط	٠،٥٨٦	٣٤،٤	٨،٣٨	٠،٠١١	%٣٤،٤
أستاذ مساعد	التخطيط	٠،٦٢٨	٣٩،٤	١٢،٣٧	٠،٠٠٢	%٣٩،٤
أستاذ مشارك	التخطيط	٠،٩١٢	٨٣،٢	١٩،٨٧	٠،٠١١	%٨٣،٢
أستاذ	التخطيط	٠،٩١٨	٨٤،٣	١١٣،٠١	٠،٠٠٠٠	%٨٤،٣

يبين الجدول (٤١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الرتبة وتظهر النتائج أن

التخطيط كمجال إدارة موارد بشرية يعد من المجالات الهامة المساهمة في مجالات إدارة المعرفة لرتبة محاضر متفرغ ولرتبة أستاذ مساعد ولرتبة أستاذ مشارك ولرتبة أستاذ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه الفئات على الترتيب ٠،٥٨٦ و ٠،٦٢٨ و ٠،٩١٢ و ٠،٩١٨ بينما كانت التعويضات والمكافآت هي أهم مجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في فئة المدرس إذ بلغ معامل الارتباط ٠،٩٦١ ويلاحظ أن هذه القيم تعبر عن ارتباط عال لكل فئات متغير الرتبة في مجالات إدارة المعرفة مع أفضلية لصالح رتبة المدرس التي بلغت نسبة مساهمتها في مجالات إدارة المعرفة ٩٢،٤% بينما بلغت ٣٤،٤% للمحاضر المتفرغ و ٣٩،٤% للأستاذ المساعد و ٨٣،٢% للأستاذ المشارك ولرتبة الأستاذ وتعد هذه النسب مقبولة إحصائيا تبعا لقيم ف المحسوبة والبالغة ٦٠،٤٥ لرتبة المدرس و ٨،٣٨ لرتبة محاضر متفرغ و ١٢،٣٧ لرتبة أستاذ مساعد و ١٩،٨٧ لرتبة أستاذ مشارك و ١١٣،٠١ لرتبة أستاذ بمستوى دلالة بلغت ٠،٠٠١ و ٠،٠١١ و ٠،٠٠٢ و ٠،٠١١ و ٠،٠٠٠ على الترتيب.

جدول ٤٢. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في إدارة المعرفة ككل حسب متغير الرتبة

الرتبة	إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
مدرس	التعويضات والمكافآت	٠،٣٦٧	٠،٩٠٨	٧،٧٧	٠،٠٠١
محاضر متفرغ	التخطيط	٠،٦٣٢	٠،٧٣٧	٢،٨٩	٠،٠١١
أستاذ مساعد	التخطيط	٢،١١	٠،٣٩٦	٣،٥١	٠،٠٠٢
أستاذ مشارك	التخطيط	٠،٤٩٦	٠،٨٤٠	٤،٤٥	٠،٠١١
أستاذ	التخطيط	٠،٧٨٣	٠،٨٠١	١٠،٦٣	٠،٠٠٠

يبين الجدول (٤٢) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير إدارة الموارد البشرية في مجالات إدارة المعرفة ككل تبعا لمتغير الرتبة وقد بلغت قيمة ت المحسوبة لرتبة المدرس ٧،٧٧ ولرتبة

المحاضر المتفرغ ٢،٨٩ ولرتبة الأستاذ المساعد ٣،٥١ ولرتبة الأستاذ المشارك ٤،٤٥ ولرتبة الأستاذ ١٠،٦٣وهذه القيم دالة إحصائيا بمستوى دلالة ٠،٠٠١ و ٠،٠١١ و ٠،٠٠٢ و ٠،٠١١ و ٠،٠٠٠ على التوالي وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التعويضات والمكافآت وبين مجالات إدارة المعرفة لرتبة المدرس وعلاقة خطية بين التخطيط ومجالات إدارة المعرفة لباقي فئات الرتبة.

جدول رقم ٤٣. نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجامعة

الجامعة	إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط (r)	نسبة التأثير (R^2)	قيمة ف	مستوى الدلالة	نسبة التأثير الكلية
الأردنية	التخطيط	٠،٨٤٣	٧١،١	٤٤،٣٣	٠،٠٠٠	%٧١،١
اليرموك	التخطيط	٠،٨١٦	٦٦،٥	٤٩،٦٥	٠،٠٠٠	%٦٦،٥
الهاشمية	التخطيط	٠،٧٤٠	٥٤،٨	١٦،٩٧	٠،٠٠١	%٥٤،٨
مؤتة	التخطيط	٠،٨٤٨	٣٥،٠	١١،٧٨	٠،٠٠٧	%٧١،٩
	الاستقطاب والتعيين		٣٦،٩			

يبين الجدول (٤٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالإسلوب المتدرج (stepwise) لتأثير إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجامعة وتظهر النتائج أن التخطيط كمجال إدارة موارد بشرية يعد من المجالات الهامة في مجالات إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه الفئات على الترتيب ٠،٨٤٣ و ٠،٨١٦ و ٠،٧٤٠ بينما كان الاستقطاب والتعيين بالإضافة إلى التخطيط هما أهم مجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة في جامعة مؤتة إذ بلغ معامل الارتباط ٠،٨٤٨٩ وتعبر هذه القيم عن ارتباط عال لمتغير الجامعة في مجالات إدارة المعرفة مع أفضلية لصالح جامعة مؤتة التي بلغت نسبة إسهامها في مجالات إدارة المعرفة ٧١،٩% بينما بلغت ٧١،١% للجامعة الأردنية و٦٦،٥% لجامعة اليرموك و٥٤،٨%

للجامعة الهاشمية وتعد هذه النسب مقبولة إحصائيا تبعا لقيم ف المحسوبة والبالغة ٤٤،٣٣ للجامعة الأردنية و٤٩،٦٥ لجامعة اليرموك و١٦،٩٧ للجامعة الهاشمية و١١،٧٨ لجامعة مؤتة بمستوى دلالة بلغ ٠،٠٠٠ و ٠،٠٠٠ و ٠،٠٠١ و ٠،٠٠٧ على الترتيب.

جدول ٤٤. قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لمجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في مجالات إدارة المعرفة ككل حسب متغير الجامعة

الجامعة	إدارة الموارد البشرية	الحد الثابت	المعامل	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأردنية	التخطيط	٠،٩٨٤	٠،٧١٧	٦،٦٥	٠،٠٠٠
اليرموك	التخطيط	٠،٦٠٢	٠،٨٠٢	٧،٠٤	٠،٠٠٠
الهاشمية	التخطيط	١،٥٧	٠،٥٣٤	٤،١١	٠،٠٠١
مؤتة	التخطيط	٢،٢٩	١،٤٢٤	٤،٧٢	٠،٠٠١
	الاستقطاب والتعيين		– ٠،٩٨٣	– ١٠،٦٢	٠،٠٠٧

يبين الجدول (٤٤) قيم المعاملات والحد الثابت وقيمة ت لتأثير إدارة الموارد البشرية في مجالات إدارة المعرفة ككل تبعا لمتغير الجامعة وقد بلغت قيمة ت المحسوبة ٦،٦٥ للجامعة الأردنية و ٧،٠٤ لجامعة اليرموك و ٤،١١ للجامعة الهاشمية و٤،٧٢ و – ١٠،٦٢ لجامعة مؤتة وتعد هذه القيم دالة إحصائيا بمستوى دلالة ٠،٠٠٠ و ٠،٠٠٠ و ٠،٠٠١ و ٠،٠٠١ و ٠،٠٠٧ على التوالي وتشير إلى وجود علاقة خطية بين التخطيط وبين مجالات إدارة المعرفة في نماذج الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية وعلاقة خطية أيضا بين التخطيط ومجالات إدارة المعرفة وكذلك بين الاستقطاب والتعيين ومجالات إدارة المعرفة في جامعة مؤتة .

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة, والتي هدفت التعرف إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. كما هدفت التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية في كليات التربية الرياضية وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وهدفت التعرف إلى مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. كما هدفت التعرف إلى مدى ممارسة إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وهدفت الدراسة كذلك التعرف إلى دور متغيرات(الجنس، الرتبة الأكاديمية، الجامعة) في العلاقة الارتباطية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الرسمية الأردنية.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

يبين الجدول رقم (١٧) وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية حول درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة الموارد البشرية والتي جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. و تشير النتائج إلى حصول مجال التخطيط في إدارة الموارد البشرية على أهمية نسبية بلغت ٦٨،٤%. بينما حصل مجال الاستقطاب والتعيين على أهمية نسبية بلغت ٧١،٤%. اما مجال التدريب على أهمية نسبية بلغت ٧١،٨%. بينما حصل مجال تقييم الأداء على أهمية نسبية ٦٧،٠%. في حين حصل مجال التعويضات والمكافآت ٦١،٠%. أما بعد الموارد البشرية ككل فقد حصل على أهمية نسبية بلغت٦٨،٠%. اي أن هذه النسب المئوية تعكس مستوى ممارسة متوسط لإدارة الموارد البشرية في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. كما بينت الجداول (١٨- ٢٢) الآتي:

اولا: احتلت ممارسة مجال التدريب في إدارة الموارد البشرية الترتيب الأول بأهمية نسبية بلغت٧١،٨%. وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول عالية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية فيما يتعلق بدرجة ممارسة كلياتهم لمجال التدريب. ولعل هذا يظهر حرص إدارات كليات التربية الرياضية على تنمية مهارات أعضاءها التدريسية والبحثية ومحاولة تلبية احتياجات النمو المهني لاعضاءها بالإضافة إلى تنمية دافعيتهم نحو الأداء للنمو والتطور بما يتوافق مع المستجدات واحتياجات المجتمع وتلبية متطلبات سوق العمل. كما تعمل على اختيار أنواع التدريب

التي تتميز بالنوعية والتنوع لضمان الجودة والتميز تحقيقا للأهداف الإستراتيجية للكلية.

هذا وتتفق نتيجة الدراسة مع ما أشارت إليه نتائج دراسة المحمود(٢٠٠٤) حين ظهر أن مجال التدريب جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية التي يحظى بها من قبل المديرين في المنظمات المبحوثة في هذه الدراسة. كما أكدت هذه الدراسة على ضرورة الاهتمام بتنوع البرامج التدريبية لتمكن موظفيها من مواكبة التغيرات التي تطرأ على الخدمات التي تقدمها المنظمات المبحوثة. في حين تتعارض هذه الدراسة مع دراسة الحياصات(٢٠٠٥) والتي توصلت إلى ضعف اهتمام المنظمات المبحوثة فيها بالتدريب حيث كانت أهم التحديات التي تواجه هذه العملية هي التكلفة العالية التي تتطلبها المشاركة في البرامج التدريبية. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى إلى ما يلي:

- يتوجه اهتمام كليات التربية الرياضية إلى التدريب بالدرجة الأولى كونها مؤسسات تعليمية تعمل على إعداد أعضاء هيئة التدريس لمواكبة المستجدات والمتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

- يتوجه اهتمام كليات التربية الرياضية إلى التدريب الذي ينعكس على حجم إنتاج البحث العلمي الذي يضعها في مصاف المؤسسات العلمية الكبرى.

- اهتمام كليات التربية الرياضية بالتدريب الذي تنعكس نتائجه على مخرجاتها المتمثلة بالطلبة الذين تتوافر لديهم درجة جودة ونوعية عالية قادرة على التكيف ومواكبة متطلبات سوق العمل.

- أعضاء هيئة التدريس يمثلون عينة متجانسة في اتجاهاتهم نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

- تأكيد الاهتمام بممارسة إدارة الموارد البشرية ولعل الاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية يعود إلى أن المنظمات المبحوثة فيها هي مؤسسات ربحية (قطاع البنوك وقطاع الصحف) بينما كليات التربية الرياضية هي مؤسسات تعليمية حكومية لا تخشى من تكاليف البرامج التدريبية بالدرجة التي تهتم فيها المؤسسات الربحية.

ثانيا: تشير نتائج الدراسة إلى احتلال مجال الاستقطاب والتعيين المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت ٧١،٦% وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول عالية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عن درجة ممارسة كلياتهم لعملية الاستقطاب والتعيين. وتؤكد هذه النتيجة حرص

إدارات كليات التربية الرياضية على العمل على استقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس الأفضل للعمل فيها. كما يؤكد على أن هذه الإدارات تعمل على وضع المواصفات والشروط الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس مسبقا حيث ترتبط هذه التعيينات بالحاجات الفعلية للكلية من أعضاء هيئة التدريس، والمستجدات التي تطرأ على الكلية. مما يؤكد على أن كليات التربية الرياضية تميل للعمل بشفافية وموضوعية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة المحمود (٢٠٠٤) حول اهتمام الإدارات العليا في قطاعيّ البنوك والتأمين بعملية الاستقطاب والتعيين واختيار الأكثر خبرة وكفاءة وكذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحياصات (٢٠٠٥) حول اهتمام إدارات المؤسسات الصحفية الأردنية بعملية الاستقطاب والتعيين فيها من خلال الإعلان عن الوظائف المطلوبة لاختيار أفضل المرشحين، والتعيين من خلال الترقية أو التنافس الداخلي، والتأكد من سلامة المرشحين للوظائف وصحتهم، ومراعاة المميزات الشخصية لهم وقدرتهم على القيادة وخبراتهم السابقة ودافعيتهم للعمل، وتقوم بممارسة القوانين والأنظمة المتعلقة بعملية الاختيار والتعيين للموظفين الجدد، ونوعية المهارات المطلوبة، ومستويات الذكاء، ومراعاة ممارسة القوانين والأنظمة الخاصة بعملية الاختيار والتعيين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- اهتمام إدارات كليات التربية الرياضية باستقطاب أعضاء هيئة التدريس الأفضل للعمل لديها.
- اهتمام إدارات كليات التربية الرياضية بجودة المهارات المتوفرة للمتقدمين ونوعيتها .
- اهتمام كليات التربية الرياضية بممارسة القوانين والأنظمة في عملية الاختيار والتعيين.
- توجيه الاهتمام من قبل إدارات كليات التربية الرياضية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثا: تشير نتائج الدراسة إلى ان مجال التخطيط حل في المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت ٦٨،٤% وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول متوسطة لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية حول درجة ممارسة كلياتهم لعملية التخطيط. حيث تهتم كليات التربية الرياضية بتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية بدرجة مقبولة، بالإضافة إلى مراعاتها بان ترتبط هذه الاحتياجات بالأهداف الإستراتيجية للكلية. كما وتحاول كليات التربية الرياضية العمل على تحليل مهارات ومعارف أعضاءها والعمل على الاستفادة منها في عملية التخطيط وتحديد الحاجات التطويرية لهم حيث تعمل كليات التربية الرياضية على دراسة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الحاجات التطويرية لاعضاءها في ضوء هذه المتغيرات قبل اللجوء إلى الاستقطاب والاختيار

والتعيين لأعضاء هيئة تدريس جدد. كما تشرك كليات التربية الرياضية أعضاء هيئة التدريس فيها في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية فيها مما يجعلهم جميعا شركاء في العملية الإدارية مما ينعكس على أداء كليات التربية الرياضية ايجابا. وهذا لا يتوافق مع دراسة الحياصات (٢٠٠٥) التي رصدت اتجاهات سلبية من قبل العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية نحو كفاءة التخطيط في مؤسساتهم الصحفية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لما يلي:

- عدم وجود معوقات كبيره تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية في كليات التربية الرياضية.
- عمل أعضاء هيئة التدريس بروح الفريق الواحد مع الإدارات في كليات التربية الرياضية مما يقلل معوقات عملية التخطيط.
- توفر الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس في سوق العمل مما يسهل عملية التخطيط.

رابعا: تشير نتائج الدراسة إلى ان مجال تقييم الأداء حل في المرتبة الرابعة بأهمية نسبية بلغت ٦٧،٠% وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول متوسطة لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عن درجة ممارسة كلياتهم لعملية عملية تقييم الأداء. و تؤكد هذه النتيجة على ان إدارات كليات التربية الرياضية تقوم بتقييم الاداء بشكل دوري وشمولي وأن هذا المجال يتم وفق أسس ومعايير تقييم واضحة، إلا ان التغذية الراجعة التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس حول أداءهم التدريسي والبحثي لا تتم بالدرجة الكافية. وعلى الرغم من ان عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية تتم من خلال تشخيص واقع العملية التدريسية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس وبشكل يرتبط بالمسؤولية المهنية لديهم وانها ترتبط بالإبداع والتطوير الذي يقدمه عضو هيئة التدريس لكليته مما ينعكس على تقدم هذه الكليات وتطورها إلا أن هذه العمليات لا تمارس بالدرجة المطلوبة والكافية. وهذه النتائج جميعها تتفق مع نتائج دراستي المحمود(٢٠٠٤) وعيسوه (٢٠٠٥) حيث ظهر اثر كبير لعملية تقييم الأداء بصورة جيده في ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج حياصات (٢٠٠٥) حول كفاءة تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين العاملين في المؤسسات الصحفية حيث كانت اتجاهات بعض الصحف نحو عملية تقييم الأداء مثل صحيفتي الرأي والدستور سلبية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لما يلي:

- عدم علنية عملية تقييم الأداء.
- عدم الوضوح في تقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس عن أداءهم لعملهم .

- تفاوت تقدير أعضاء هيئة التدريس لأهمية أعمالهم التدريسية والبحثية مما يؤثر على رأيهم في اجراءات تقييم الأداء التي تتم في كلياتهم.

خامسا: تشير نتائج الدراسة إلى ان مجال التعويضات والمكافآت حل في المرتبة الخامسة والأخيرة بأهمية نسبية بلغت ٦١،٠٠% وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول متوسطة لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عن درجة ممارسة كلياتهم لعملية التعويضات والمكافآت. وتؤكد هذه النتيجة أن التعويضات والمكافآت في كليات التربية الرياضية ترتبط بحاجات أعضاء هيئة التدريس المختلفة (مادية و معنوية، الخ). كما يرى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية أن التعويضات والمكافآت تتناسب بدرجة ممارسة متوسطة مع إمكانية تحقيق الأهداف التعليمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس. كما ان ارتباط التعويضات والمكافآت بالتميز الفردي والجماعي وكذلك بالأداء الكلي في الكلية هو ارتباط متوسط لا يعبر عن قبول كاف من قبل أعضاء هيئة التدريس عن هذا النظام إذا ما قارنا الأهمية النسبية له بباقي فقرات أداة الدراسة. أما فيما يتعلق بتعديل وتحسين التعويضات والمكافآت حسب المستجدات فقد جاءت الفقرة الأقل من حيث الأهمية النسبية في مجال التعويضات والمكافآت و في أداة إدارة الموارد البشرية ككل .لذا يتوجب اعادة النظر في مجال التعويضات والمكافآت في كليات التربية الرياضية، وتتفق هذه النتائج مع دراسة المحمود(٢٠٠٤) حيث احتلت التعويضات والمكافآت المرتبة الأخيرة في الأهمية في ممارسة إدارات قطاعيّ البنوك والتامين لإدارة الموارد البشرية، كما يؤكد عيسوه (٢٠٠٥) على أهمية التحفيز من خلال الحوافز التقديرية والمعنوية والتي تنعكس إيجابا على ممارسة إدارة الجودة حيث احتلت الحوافز في دراسته المرتبة الثانية وبدرجة عالية في أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن. و تعزو الباحثة ذلك إلى ما يلي:

- عدم قبول أعضاء هيئة التدريس بدرجة كافية عن التعويضات والمكافآت التي تصرف لهم في كليات التربية الرياضية.

- نظام التعويضات والمكافآت في كليات التربية الرياضية رغم انه نظام تضعه الجامعة ويطبق وفق أسس ومعايير معينة إلا أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية يؤكدون أن هذا النظام لا يتناسب مع جهودهم المبذولة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة؟

تظهر النتائج في الجدول(٢٣) أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم إدارة المعرفة جاءت بدرجة عالية ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض وبأهمية نسبية بلغت ٧٨،٥%. و هذا ليس مستغربا كما ترى الباحثة حيث ان جميع الفقرات عبرت عن مفهوم إدارة المعرفة، إلا ان المسألة تكمن في المفاضلة بين هذه المفاهيم، وأيها يقع في المراتب المتقدمة وأيها يقع في المراتب المتأخرة. وهذا يترتب عليه المفهوم الشامل لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية بالإضافة إلى أن أفراد الدراسة هم أهل المعرفة والمؤهلات والخبرة وهم قادة الفكر والتغيير في المجتمع وبالتالي وضوح المفهوم لديهم ليس مستغربا. ويدرك أعضاء هيئة التدريس أهمية توفير مصادر المعرفة لخدمة العملية البحثية والتي جاءت بالمرتبة الأولى للفقرات وبأهمية نسبية بلغت ٨٣،٤%. ثم جاء إدراك أعضاء هيئة التدريس لعملية تحسين وتطوير خطط الكلية الإستراتيجية استجابة للتغيير والتجديد بأهمية نسبية بلغت ٨٣% في المرتبة الثانية. تلاها بالمرتبة الثالثة استخدام الخبرات والمعارف الشخصية في العملية التعليمية والبحث العلمي بأهمية نسبية بلغت ٨٢،٤%. أما المرتبة الرابعة فقد احتلتها الفقرة دعم وتطويرأعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوياتهم العلمية والمعرفية بأهمية نسبية بلغت ٨١،٤%. أما المرتبة الخامسة فقد احتلتها الفقرة تحسين طرق وأساليب التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس وبأهمية نسبية بلغت ٨٠،٨%. في المرتبة السادسة جاءت الفقرة تحسين الخدمات التعليمية وبأهمية نسبية بلغت ٨٠،٨%. أما المرتبة السابعة فقد احتلتها الفقرة تحسين عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطوير المناهج بأهمية نسبية بلغت ٨٠،٢%.

بالنظر إلى الأهمية النسبية للفقرات أعلاه فقد تراوحت أهميتها النسبية بين (٨٠،٢% و ٨٣،٤%) و بالنظر إلى الفقرات التي احتلت هذه الأهمية فهي تتعلق بقواعد إدارة المعرفة وأهدافها الأساسية من حيث توفير مصادر المعرفة من اجل التحسين والتطوير استجابة للتغيير والتجديد، كذلك استخدام الخبرات والمعارف الشخصية في العمليتين التعليمية والبحثية أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة. كذلك الدعم والتطوير من اجل الارتقاء والتحسين المعرفي في الخدمات التعليمية بالإضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مواكبة أعضاء هيئة التدريس للمستجدات بحكم وظائفهم وسعيهم الدائم للبحث العلمي وتوظيف ما هو جديد في خدمة العمليتين التعليمية التعلمية والبحثية.

أما الفقرات التي تراوحت أهميتها النسبية بين(٧٦،٢% و ٧٩،٤%) فقد احتلت الفقرة" تشارك

الخبرات والمعارف الشخصية مع الزملاء والطلبة" المرتبة الثامنة بأهمية نسبية بلغت ٧٩،٤% . و تدل على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية العمل بروح الجماعة. اما بالمرتبة التاسعة جاءت الفقرة" تعزيز وحماية الكفاءات الجيدة في الكلية" بأهمية نسبية بلغت ٧٩%. و بالمرتبة العاشرة جاءت الفقرة "استثارة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير" بأهمية نسبية بلغت ٧٨،٦%. أما المرتبة الحادية عشر جاءت فيها الفقرة "تقديم خدمات وبرامج جديدة" بأهمية نسبية بلغت ٧٧،٨%. وفي المرتبة الثانية عشر جاءت الفقرة" توظيف الحوارات والمناقشات بين أعضاء هيئة التدريس في خدمة العملية التعليمية والبحثية وتطوير المناهج" بأهمية نسبية بلغت ٧٧،٨%. أما المرتبة الرابعة عشر فقد احتلتها الفقرة "تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين الأقسام في الكلية" بأهمية نسبية بلغت ٧٦،٦%. أما المرتبة الخامسة عشر فقد احتلتها الفقرة "توفير مستلزمات البحث العلمي و التطوير"بأهمية نسبية بلغت ٧٦،٢%.

بالنظر إلى الاهمية النسبية للفقرات أعلاه نجد ان الفقرات التي تتعلق بالعمل الجماعي والتعاون والتشارك في المعرفة اعطيت أهمية نسبية اقل من الفقرات التي تتعلق بالعمل الشخصي الفردي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الحرص بالمحافظة على المعرفة الشخصية لعامل المنافسة بين أعضاء هيئة التدريس. وهذا يتعارض مع فلسفة إدارة المعرفة التي تؤمن بان العمل بروح الجماعة والعمل المشترك إنما يسهم بشكل أفضل في تميز المنظمة وإضافة قيمة تنافسية إليها حيث يؤكد كرماللي (٢٠٠٥) أن الاتصال هو جوهر توليد المعرفة والتشارك بها.

أما الفقرات التي تراوحت أهميتها النسبية بين(٧٣،٨% و ٧٤،٦%) فقد كانت الفقرة السادسة عشر "توظيف خبرات و معارف أعضاء هيئة التدريس في إيجاد قيمة تنافسية للكلية مع الكليات الأخرى" بأهمية نسبية بلغت ٧٤،٦%. وفي المرتبة السابعة عشر جاءت الفقرة " حفز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس" بأهمية نسبية بلغت ٧٤،٤%. و في المرتبة الثامنة عشر جاءت الفقرة " تفعيل التعاون في البحث العلمي مع التخصصات الأخرى" بأهمية نسبية بلغت ٧٤،٤%. أما المرتبة التاسعة عشرة والأخيرة فقد احتلتها الفقرة" خفض تكاليف البحث العلمي" بأهمية نسبية بلغت ٧٣،٨% .

بالنظر إلى الأهمية النسبية للفقرات أعلاه نجد أن اقل الأهميات النسبية اعطيت للعلاقات التعاونية والتنافسية مع الكليات والتخصصات الأخرى وبين الأقسام الداخلية في الكلية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه العلاقات تاتي في الاطار الوظيفي للإدارات العليا في كليات التربية الرياضية وليس من ضمن المهام الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس. بل هي ربما تكون أنشطة إبداعية تميز عضو هيئة التدريس النشيط عن غيره.

وبالنظر إلى الفقرات المتعلقة بالبحث العلمي وتوفير مستلزماته وتكاليفه نجد أن أهميتها النسبية توزعت على فئات الاهمية النسبية الثلاث السابقة ولم تتحدد أهميتها في تقسيم معين حيث تعزو الباحثة ذلك إلى توزع أهمية البحث العلمي على المستويات الفردية والجماعية وعلى مستوى الكلية ككل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حجازي (٢٠٠٥) حيث أظهرت دراسته وجود درجة إدراك أعلى لدى القطاع العام من درجة إدراك القطاع الخاص لمفهوم إدارة المعرفة ويعزو حجازي نتائج دراسته تلك إلى دورالقطاع العام في نشر التوعية بإدارة المعرفة وفوائدها. وبالنظر إلى كليات التربية الرياضية فهي تنتمي إلى القطاع الرسمي العام بالإضافة إلى كونها قطاع تعليمي عال وبالتالي فمن الطبيعي أن تظهر الدراسة مثل هذه النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الثالث " ما درجة ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"؟

يظهرالجدول رقم (٢٤) وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية عن مدى ممارسة كليات التربية الرياضية لإدارة المعرفة جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. وتشيرالنتائج إلى حصول مجال توليد المعرفة على أهمية نسبية بلغت ٧٠،١%. وحصل مجال التعلم المنظمي على أهمية نسبية بلغت ٦٧،٧%. كما حصل مجال تشارك المعرفة على أهمية نسبية بلغت ٦٤،١%. أما مجال إدارة المعرفة ككل فقد حصل على أهمية نسبية بلغت٦٧،٣%. اي أن هذه النسب المئوية تعكس ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ابو قبة(٢٠٠٤) والعمري(٢٠٠٤) والمومني (٢٠٠٥) وحجازي(٢٠٠٥) والتي أظهرت وجود ممارسة لإدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية. أظهرت نتائج الجداول ذات الأرقام (٢٥)(٢٦)(٢٧) الآتي:

اولا: جاء مجال توليد المعرفة في المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت ٧٠،١%، وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول عالية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عن ممارسة كلياتهم لعملية توليد المعرفة. وهذا يظهر قيام إدارات كليات التربية الرياضية بتوفير البيئة المناسبة لتحفيز نشاطات توليد المعرفة المتخصصة بالعمليتين التعليمية التعلمية والبحثية ودعمها للأفكار الجديدة والابتكار والإبداع واستثمار خبرات أعضاؤها في مواجهة التحديات وإكسابهم المعرفة من مصادر داخلية وخارجية والمحافظة على المعارف الموجودة لديها وتنميتها، كما تعمل على دعم معارف وخبرات أعضاؤها من خلال تحويلها إلى معارف جديدة متاحة للجميع وتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف معلنة. كما تدعم كليات التربية الرياضية برامج الشراكة والتحالفات مع المؤسسات التربوية الأخرى بهدف تطوير العملية التعليمية والبحثية في التربية الرياضية. وتطّلع كليات التربية الرياضية على التجارب الأفضل والناجحة في المؤسسات التربوية والرياضية المنافسة ، بالإضافة إلى ذلك تراجع كليات التربية الرياضية نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها وتوليد معرفة جديدة على أساسها. وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حجازي(٢٠٠٥) حيث جاء مجال توليد المعرفة الأعلى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة للمجالات الأخرى في الدراسة. و ترى الباحثة أن هذه النتيجة تعزى لما يلي:

- توجيه كليات التربية الرياضية اهتمامها لتوليد أعضاءها لمعارف جديدة.

- توليد المعرفة هي مهمة أساسية من مهام عضو هيئة التدريس من خلال البحث العلمي لذا فانه من الطبيعي أن تأتي النتائج على هذا النحو.

- يرتبط عدد البحوث التي ينشرها عضو هيئة التدريس بنظام الترقيات في الجامعة لذا يحرص أعضاء التدريس على القيام بالبحوث العلمية أي توليد معارف جديدة لهذا الغرض.

- يسعى بعض أعضاء هيئة التدريس عند قيامهم بمهامهم التدريسية والبحثية نحو انشطة اضافية لكي يتميزوا بجانب معين عن زملائهم وهذا يؤدي أيضا إلى توليد معارف جديدة.

- عند تقييم أداء عضو هيئة التدريس فانه يؤخذ بعين الاعتبار الإضافات الجديدة التي قام بها عن التقييم السابق لذا يمكن اعتبار هذا عامل مساعد على توليد المعرفة.

ثانيا: جاء مجال التعلم المنظمي في المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت ٦٧،٧%، وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول متوسطة لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عن التعلم المنظمي في كلياتهم. وهذا يظهر اهتمام إدارات كليات التربية الرياضية بمواكبة التطورات والتغيرات على البيئة الخارجية خاصة في المجال الرياضي من خلال دعوة الخبراء والمختصين وعقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية بغرض الإطلاع على المستجدات في مجال التربية الرياضية ومتابعتها بهدف توظيفها وتعديل سلوكها وإجراءاتها بما يتناسب مع المعارف الجديدة. كذلك توسيع وتعميق معارفها كوسيلة لتمكينها من تحقيق مخرجات ايجابية. كما تهتم كليات التربية الرياضية بتعزيز قدرات أعضاءها في المجالين التعليمي والبحثي على المستويين الفردي والجماعي والاستفادة من هذه القدرات لتأكيد عملية التعلم والبحث المستمر وجودته. بالإضافة إلى أن كليات التربية الرياضية تقوم باعتماد الأساليب العلمية لتشخيص وحل المشكلات في التربية الرياضية. كما وتوفر وسائل وأدوات التكنولوجيا اللازمة لدعم عملية التعلم والبحث في الكلية ضمن الإمكانات المتاحة لأجل توسيع وتعميق المعرفة كوسيلة لتمكين الكلية من تحقيق مخرجات ذات قيمة ايجابية. كما تطلع الكلية على تجارب وخبرات المؤسسات و الكليات الرياضية الأخرى للاستفادة من تجاربها. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج حجازي(٢٠٠٥) على أن التعلم المنظمي عال في مؤسسات القطاعين العام والخاص ويعزي نتيجة التطور في أداء العاملين والمنظمات نتيجة ممارستها لنشاطات إدارة المعرفة. وتتفق كذلك مع نتائج البطاينة (٢٠٠٧) التي أظهرت أيضا درجة عالية لتوظيف المعرفة في البنوك والمصارف الأردنية للتحول إلى منظمة متعلمة. ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما يلي:

- تدرك كليات التربية الرياضية أهمية التعلم المنظمي بالرغم من كونه نظام إداري جديد وتمارس العديد من متطلباته وبصوره غير رسمية إلا انها تحتاج إلى بذل المزيد حتى تحقق الفائدة المرجوة منه.
- تحتاج عملية التعلم المنظمي إلى العديد من المتطلبات والتقنيات والانظمة والكوادر المؤهلة.
- تقارب مستوى المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي في الاردن فلم تبرز إلى الآن وعلى حد علم الباحثة أي مؤسسة تعليمية تتميز بتفوق واضح على مثيلاتها، فسمعة الجامعات الرسمية تعد متقاربة محليا ودوليا.

ثالثا: جاء مجال تشارك المعرفة في المرتبة الثالثة بأهمية نسبية بلغت ٦٤،١%، وتشير هذه النتيجة إلى درجة قبول متوسطة لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية حول درجة تشارك المعرفة في كلياتهم. وتدل النتائج أن كليات التربية الرياضية تشجع نشر المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية والرياضة بدرجة محدودة، كما تشجع أعضاءها على تبادل وتشارك المعرفة عن طريق توفير الوسائل المناسبة والتقنيات التكنولوجية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك فإن ثقافة الكلية تدعم وتشجع تشارك المعرفة. كما تهتم بعقد جلسات واجتماعات لمناقشة المستجدات ولإيجاد حلول للمشكلات التي تطرأ في الكلية. هذا وتعمل كليات التربية الرياضية على إيجاد بيئات مشجعة ومحفزة على الإبداع وتشجيع تشارك الأفكار الضمنية والمعلنة. و تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حجازي(٢٠٠٥) حيث كان هناك تقارب في درجة ممارسة تشارك المعرفة في القطاعين العام والخاص وانه يمارس بدرجة ممارسة متوسطة في كلا القطاعين. ودراسة Broches et al (2007) التي تؤكد على دعم الإدارة كضرورة في تشارك المعرفة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى ما يلي:

- تعزيز إدارات كليات التربية تشارك المعرفة.
- تعاون أعضاء هيئة التدريس من تخصصات مختلفة في تشارك الخبرات في الدراسات والبحوث التي تجمع تخصصاتهم، على الرغم من عدم وجود نظام مكافآت يشجع أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة حيث نالت فقرة "مكافأة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة " اقل أهمية نسبية من بين جميع الفقرات.
- حرص بعض أعضاء هيئة التدريس على اكتناز المعرفة وعدم تشاركها حتى يكونوا متميزين.
- رغم توفر وسائل ومستلزمات تشارك المعرفة خاصة التكنولوجية منها، إلا انه لا يزال بعض أعضاء هيئة التدريس لا يرغبون بالتعامل مع واستخدام هذه الوسائل.

مناقشة نتائج السؤال الرابع " هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية"؟

تظهر النتائج من الجداول رقم (٢٨-٣٨) أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجال إدارة الموارد البشرية ككل ومجال إدارة المعرفة ككل وبدرجة ارتباط عالية وبنسبة تأثير بلغت (٥٢،٧%)، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Salleh& wee (2002) ونتائج دراسة Brachos et al (2007) التي تظهر أن عوامل الثقة والتحفيز تؤدي إلى تشارك المعرفة ونقلها. ونتائج دراسة Charles and Jean (1995) التي أظهرت أهمية بعض مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة. هذا وتظهر النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجال إدارة المعرفة ككل تمثلت بالارتباط بين مجال التخطيط تحديدا مع إدارة المعرفة ككل وبدرجة ارتباط عالية وبنسبة تأثير بلغت (٦٠،٧%) وهذه النسبة مقبولة إحصائيا.

كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة، وقد تميزت هذه العلاقة تحديدا بين مجال التخطيط وبين مجالات إدارة المعرفة حيث كانت أقوى العلاقات الارتباطية بين التخطيط والتعلم المنظمي وبدرجة ارتباط عالية وبنسبة تأثير بلغت(٦٦،٧%) وهذه النسبة مقبولة إحصائيا، أما بالنسبة لدرجة تأثير مجالات إدارة الموارد البشرية في توليد المعرفة فقد أظهرت النتائج أن مجال التخطيط كان أهم مجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في توليد المعرفة وبدرجة ارتباط عالية وبنسبة تأثير بلغت(٥٥،٨%) وهذه النسبة مقبولة إحصائيا.

أما بالنسبة لدرجة تأثير مجالات إدارة الموارد البشرية في تشارك المعرفة فقد أظهرت النتائج أن مجالي التخطيط والاستقطاب والتعيين كانا أهم مجالات إدارة الموارد البشرية المساهمة في تشارك المعرفة وبدرجة ارتباط متوسطة وبنسبة تأثير بلغت (٤٧،٣%) وتعد هذه النسب مقبولة إحصائيا. وتعد هذه النتائج منطقية جدا حيث يعد مجال التخطيط أساس أي عملية إدارية ولا بد لاي عمل قبل البدء به أن يتم التخطيط له من حيث الحاجات والاهداف والطرق والوسائل اللازمة للتنفيذ، وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى قيام كليات التربية الرياضية بما يلي:

- تخطط كليات التربية الرياضية لتشجيع أعضاؤها على الإبداع والابتكار حيث أن نشاطات وخبرات أعضاء هيئة التدريس هي المولد الحقيقي للمعرفة في كليات التربية الرياضية.
- تقييم معارف وخبرات أعضاء هيئة التدريس فيها ومن ثم تحديد الحاجات المعرفية المستقبلية التي تحتاجها.

- تنمية معارف ومهارات أعضائها واستقطاب وتعيين الكفاءات المعرفية فيها.
- السعي إلى الانتقال باعضائها من مرحلة المعرفة الفردية وتشاركهم بها إلى مرحلة المعرفة المنظمية.
- تعمل على توفير البيئة الداعمة والمحفزة لتوليد وتشارك المعرفة قدر الإمكان من خلال بناء علاقات عمل جيدة بينها وبين أعضائها.

مناقشة نتائج السؤال الخامس " هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس والرتبة الأكاديمية والجامعة"؟

تشير النتائج في الجداول (٣٩-٤٤) إلى درجات الارتباط حسب متغيرات (الجنس، الرتبة الاكاديمية، الجامعة) كما يلي:

اولا: تشير نتائج الجداول (٣٩ و ٤٠) إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لكل من الذكور والإناث على السواء مع أفضلية لصالح الإناث، وتمثلت هذه العلاقة بأهمية التخطيط في إدارة المعرفة، وبدرجة ارتباط عالية لكلا الجنسين حيث بلغت نسبة التأثير (٩٣،٤%) لصالح الإناث مقابل (٥١،٨%) للذكور حيث أن هذه النسب مقبولة إحصائيا. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة Goliath(٢٠٠٢) التي تشير إلى وجود فروق بين الجنسين في ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لما يلي:

أن كلا الجنسين من أعضاء هيئة التدريس تتساوى اهتماماتهم وطموحاتهم وتنطبق عليهم الأنظمة والقوانين بالتساوي دون النظر إلى جنسهم، بالتالي فالنتائج التي أظهرتها الدراسة منطقية ومقبولة.

ثانيا: تشير نتائج الجداول (٤١ و٤٢) إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية وتمثلت هذه العلاقة بأهمية ارتباط مجال التخطيط في إدارة المعرفة، وبدرجة ارتباط عالية لكافة الرتب الأكاديمية عدا رتبة المدرس حيث بلغت نسبة التأثير(٨٤،٣%) لرتبة الأستاذ و(٨٣،٢%) لرتبة أستاذ مشارك و(٣٩،٤%) لرتبة أستاذ مساعد و (٣٤،٤%) لرتبة محاضر متفرغ، بينما كانت التعويضات والمكافآت هي أكثر مجالات إدارة الموارد البشرية ارتباطا وبأعلى درجة ارتباط بإدارة المعرفة لرتبة المدرس من بين جميع الرتب الأكاديمية وبنسبة تأثير بلغت (٩٢،٤%) وتعد هذه النسب مقبولة إحصائيا. ويمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة للمسلمة التالية:

- كلما ارتقى اعضاء هيئة التدريس بالرتب الأكاديمية كلما تلقوا تعويضات ومكافآت أكثر مناسبة مما يجعلهم أكثر تركيزا على التخطيط للإبداع والابتكار ونقل معارفهم وخبراتهم إلى الزملاء والطلبة. وكون المدرس هو العضو الذي يتلقى اقل التعويضات والمكافآت فانه من الطبيعي أن يرتبط إنتاج المعرفة لديه وتشاركها بهذا النظام.

ثالثا: تشير النتائج في الجدولين (٤٣ و ٤٤) إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية وبدرجة ارتباط عالية بين مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة تبعا لمتغير الجامعة تمثلت بأهمية ارتباط مجال التخطيط في إدارة المعرفة بالنسبة لكل من الجامعة الأردنية وبنسبة تأثير(٧١،١%) وجامعة اليرموك وبنسبة تأثير(٦٦،٥%) والجامعة الهاشمية وبنسبة تأثير(٥٤،٨%)، أما بالنسبة لجامعة مؤتة فقد تمثلت هذه العلاقة وأهمية ارتباط كل من مجاليّ التخطيط والاستقطاب والتعيين بإدارة المعرفة وبنسبة تأثير (٧١،٩%) حيث كانت أقوى العلاقات الارتباطية لصالح جامعة مؤتة. هذا وتعد جميع هذه النسب مقبولة إحصائيا. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لما يلي:

- أن كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الأربع تسعى لإثبات تميزها بالنسبة لمثيلاتها الرياضية وغير الرياضية، لذا فأنها تسعى لاستغلال معارفها الفردية والمنظمية من خلال التخطيط الجيد والفعال لتحقيق الميزة التنافسية. وقد ظهر الاستقطاب والتعيين لدى جامعة مؤتة أيضا حيث أنها قد تكون في مرحلة توسع وتطوير معرفي من خلال الكفاءات المعرفية .

الفصل الخامس

الاستنتاجات

التوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء اهداف الدراسة، والمنهج العلمي المستخدم ونتائج الدراسة تستعرض الباحثة أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، كما تقدم الباحثة بعض التوصيات المبنية على نتائج الدراسة وكذلك اقتراح بعض الدراسات التي تحتاجها مؤسسات التعليم العالي مستقبلا.

الاستنتاجات

اولا: أن كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس إدارة الموارد البشرية ككل بدرجة متوسطة وهي تعد ايجابية ومقبولة، مما يشير إلى كونها بيوت خبرة تراكمية تمارس فيها الاجراءات الملائمة في إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أن أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية الرسمية يدركون وبدرجة عالية مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وهي تعد ايضا ايجابية ومقبول، مما يعطي انطباعا ايجابيا حول مدى التزامهم بالمفاهيم الحديثة حول أهمية إدارة المعرفة والمفردات المتعلقة بها.

ثالثا: أن كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الرسمية تمارس إدارة المعرفة بدرجة متوسطة وهي تعد كذلك ايجابية ومقبولة. مما يشير إلى انها على اطلاع دائم ومواكبة للتطورات المتعلقة بمجالات عملها.

رابعا: ترتبط ادارة الموارد البشرية بجميع مجالاتها بإدارة المعرفة وبجميع مجالاتها ايضا.

خامسا: مجال التخطيط هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة ككل.وهذا يعد منطقي ومقبول كون عملية التخطيط أساس أي عملية إدارية.

سادسا: مجال التخطيط هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في مجاليّ توليد المعرفة والتعلم المنظمي.

سابعا: مجال التخطيط ومجال الاستقطاب والتعيين هما المجالين الاكثر مساهمة في مجال تشارك المعرفة.

ثامنا: مجال التخطيط هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة لدى كل من الذكور والاناث.

تاسعا:مجال التعويضات والمكافآت هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة لدى رتبة مدرس.

عاشرا: مجال التخطيط هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة لدى رتب الاستاذ، الاستاذ المشارك، الاستاذ المساعد، محاضر متفرغ.

حادي عشر: مجال التخطيط هو المساهم الاهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة المعرفة لدى كل من الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك والجامعة الهاشمية.

ثاني عشر: مجال التخطيط ومجال الاستقطاب والتعيين هما المساهمين الأهم من ضمن مجالات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة لدى جامعة مؤتة

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بالتوصيات التالية:

- التركيز على تطوير إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في الخطط الإستراتيجية لكليات التربية الرياضية حيث أنهما إدارتان مرتبطتان لا يمكن الفصل بينهما.
- تقدير المخزون المهاري والمواهب لدى أعضاء هيئة التدريس التي لا يمكن استبدالها ولا تعزز الإنتاجية إلا بوجودها، والعمل على حفظها وتخزينها للرجوع إليها عند الحاجة.
- إعطاء الكليات الجامعية الحق في إصدار قرارات تنفيذية في العديد من المسائل المتعلقة بالأنظمة إدارة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والحوافز وتنمية الموارد البشرية.
- تنمية أعضاء هيئة التدريس من خلال زيادة إشراكهم في الدورات والمؤتمرات وبالتالي تطوير العملية الإنتاجية التعليمية والبحثية.
- تشجيع الأفكار والإبداعات الجديدة والتجريب وتشكيلها في أطر ونماذج يمكن تحقيقها.
- بذل المزيد من الجهود لتشجيع تشارك المعرفة في كليات التربية الرياضية.
- زيادة حجم الإنفاق على البحث والتطوير والاختراعات.
- إنشاء مواقع الكترونية لكليات التربية الرياضية مخصصة لتشارك المعرفة، وجعلها جزءا من الذاكرة المنظمية.
- إطلاع كليات التربية على تجارب الكليات والمؤسسات الأخرى خاصة التي باشرت بتطبيق إدارة المعرفة فيها.

الدراسات المقترحة

- تعرف اسباب عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن تشارك المعرفة ووضع تصورات لحلول مقترحة.
- تعرف مدى استخدام اعضاء هيئة التدريس للتقنيات الحديثة المتوفرة في كلياتهم استفادتهم منها.
- اقتراح نموذج"موديل" فعال للتعلم المنظمي في مؤسسات التعليم العالي.

المراجع

- ابو شيخة، نادر احمد(٢٠٠٠). **إدارة الموارد البشرية**.ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو قبة، عاهد(٢٠٠٤) **درجة تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- أبو نبعة، عبد العزيز (٢٠٠٤). **كيف ترفع إنتاجيتك وتزيد الربحية**، عمان: مؤسسة الوراق.
- احمد، علا(٢٠٠٢) **تقييم الأداء الاستراتيجي للمعرفة والأصول الفكرية**. القاهرة: سلسلة إصدار ليميك.
- احمد، مازن و عبد الكريم، تحسين(٢٠٠٥). تقييم الأداء الإداري للقيادات في كليات التربية الرياضية من وجهة نظر التدريسيين. **مجلة علوم التربية الرياضية**، جامعة بابل. ٤(١)، ١١٦- ١٢٥.
- آل رحمة، حبيب درويش(١٩٩٩),**دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة – دراسة ممارسةية مقارنة في إمارة دبي**_ رسالة ماجستير غير منشوره,جامعة عدن, الجمهورية اليمنية.
- الباروني، مسعود يحيي (١٩٩٦)، وصف وتوصيف وترتيب الوظائف .**منشورات جامعة الفاتح**، ١٤.
- البطاينة، محمد (٢٠٠٧), **أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية**, أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الحياصات, خالد محمد كايد(٢٠٠٥) **علاقة كفاءة و فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية**. رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان, الأردن.
- الخالدي، حسن محمد(٢٠٠٨),**إدارة المعرفة ودورها في رفع مستوى الدافعية والنمو المهني لدى الإداريين والمدربين و الحكام في اتحاد كرة القدم الأردني**. رسالة دكتوراه غير منشوره, الجامعة الأردنية.عمان، الاردن.
- السلمي، علي ورسلان، ساطع(١٩٩٧) تحديد حجم القوى العاملة، القاهرة : **منظمة العلوم العربية للإدارة**، تموز(١٦٣)، ٢٠.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب(٢٠٠٠), **علم المعلومات**, عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الصيرفي، محمد(٢٠٠٣). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**. ط١. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- العباس، هشام بن عبد الله (٢٠٠٧), التعليم الجامعي في ظل إدارة المعرفة, **المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات و العلوم المتخصصة**, المنامة، البحرين, ابريل، ١-٨.
- العتيبي ، صبحي جبر (٢٠٠٥) ، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة** : عمان : دار الحامد .
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان(٢٠٠٩), **المدخل إلى إدارة المعرفة**, ط٢، عمان: دار المسيرة.
- العمري، غسان(٢٠٠٤). **الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (٢٠٠٧), **الإدارة الإستراتيجية منظر منهجي متكامل**، ط 1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- الفارس،سليمان وماعون، عيسى ومباركة، يسرى (٢٠٠٠) **إدارة الموارد البشرية والأفراد**، دمشق : جامعة دمشق .
- القدومي، ناصر وخضر، يحيى(١٩٩٨). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأنشطة الرياضية الجامعية في الجامعات الأردنية والفلسطينية(دراسة مقارنة). **مجلة الجامعة الإسلامية**. ٦(١)، ٦٩- ١٠٧.
- القطارنة، زياد حمد ،(٢٠٠٦) **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك.
- الكعبي، نعمة والسامرائي، مؤيد (١٩٩٠) **إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي**. بغداد: هيئة المعاهد الفنية.
- اللوزي، موسى(٢٠٠٣) **التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**. ط، عمان: دار وائل للنشر.
- المحمود, نسرين (٢٠٠٤), **إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء**, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك,الأردن, اربد.
- المرسي، جمال الدين (٢٠٠٦).**إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الإسكندرية، الدار الجامعية.

- المفرجي، عادل وحرحوش، صالح وعلي, احمد(٢٠٠٣) رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، جمهورية مصر العربية .
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (٢٠٠٧) **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المومني، حسان (٢٠٠٥) **اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية)** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت – المفرق.
- برنوطي ، سعاد (٢٠٠٤) **إدارة الموارد البشرية** ، عمان : دار وائل .
- جواد ، شوقي(٢٠٠٠) **الإدارة الإستراتيجية** ، عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجازي ، هيثم (٢٠٠٥) ، **قياس أثر إدراك مجالات إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والخاص باتجاه بناء النموذج لتوظيف إدارة المعرفة** ،رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان .
- حسن،حسين (٢٠٠٧) **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**. بغداد: دار اسراء للنشر والتوزيع.
-حسنيه، سليم(١٩٩٨) **مبادئ ونظم المعلومات الإدارية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير ، الخرشة، ياسين (٢٠٠٧) **إدارة الموارد البشرية**، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- درويش, كمال الدين, حسانين, محمد صبحي(٢٠٠٤), **متجهات الإدارة الرياضية في مطلع القرن العشرين, التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية**, المجلد الثاني, ط١, القاهرة: دار الفكر العربي.
- رمضان، زياد (١٩٩٦) **أساسيات في الإدارة المالية**. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
- زويلف، مهدي (٢٠٠١) **إدارة الموارد البشرية**.ط١. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- سعيد، صالح(١٩٩٤) **إدارة الأفراد**، طرابلس، ليبيا: منشورات الجامعة المفتوحة.

- صالح، عادل ، السالم، مؤيد (٢٠٠٦) **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط٢،اربد: عالم الكتب الحديث.
- صالح، محمد (٢٠٠٤) **إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**.عمان: دارحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة (٢٠٠٦) **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**.ط٢.عمان: دار وائل للنشر.
- عباس، سهيلة (٢٠٠٢) **إدارة الموارد البشرية** , عمان : دار وائل للنشر و التوزيع.
- عبد الباقي ، صلاح الدين (٢٠٠١) **الجوانب العملية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- عليش،محمد (١٩٨٥) **إدارة الموارد البشرية**. ط٢. بيروت: دار القلم.
- عيسوه, هيثم حنا الياس (٢٠٠٥), **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على درجة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية.
- كرماللي، سلطان(٢٠٠٥) **إدارة المعرفة مدخل تطبيقي**, ترجمة هيثم حجازي,عمان: الأهلية للنشر و التوزيع.
- محجوب، بسمان(٢٠٠٤). **عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية. المؤتمر العلمي الرابع**. جامعة الزيتونة.
- محمد، دينا (٢٠٠١) ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العامة لرعاية الشباب بجامعة الاسكندرية.**مجلة كلية التربية الرياضية للبنات**.جمهورية مصر العربية.٢٠(٢)،٦٣-٨٢.
- نبيل، علي(٢٠٠١) **الثقافة العربية وعصر المعلومات: رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي**. الكويت:عالم المعرفة.
- نجم، عبود (٢٠٠٨) **إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والمجالات**، ط٢، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ياسين، سعد غالب (٢٠٠٢) **الإدارة الدولية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية

- Alavi, M, and D, Eleidner (2002). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits, in: Stuart Barnes (Ed)**: KM systems**,

Thomas Learning, Australia.

- Ambrosini, V, and Bowman, C, (2001), Tacit knowledge: some suggestions for operationalization, **Journal of Management Studies**, 38(6) 811-29.

- Amirit, Tiwana (2002), **The Knowledge management Toolkit, Orchestrating, IT, Strategy& Knowledge Platforms**, 2ed, New Jersey, Pearson Education.

- Armstrong, M (2000), the name has changed but has the game remained the same, **Employee Relations**, 22 (6), 576- 593.
- Bhatt, G, D, (2000), Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle**, Journal of Knowledge Management,** 4 (1), 15-26.
- Boisot, M, (2005), "Exploring the information space: a strategic perspective on information systems", in Rooney, D,, Hearn, G, and Ninan, A, (Eds), **Handbook on the Knowledge Economy**, Edward Elgar, Cheltenham.
- Brachos, D. Kotsiopoulos, K. Soderquist, K. and rastacos, G.(2007) Knowledge effectiveness, social context and innovation, **Journal of knowledge management**.11 (5), 31- 44.

- Bukowitz, W. & Williams, R. (1999). **The Knowledge Management Fieldbook**. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Butler, J., Ferris, G., and Naier, N. (1991). **Strategy and Human Resource Management Cincinnati**, Ohio, south western and dyer.
- Clegg, S.R., Clarke, T. (1999), "Intelligent Organizations?" in Clegg, S., Ibarra-Colado, E, Bueono-Rodriquez, L. (Eds), **Global Management Universal Theories and Local Realities**. Sage, London.

- Coakes, Elyane (2003) **Knowledge Management: Current Issues and Challenges**, U.S.A, Idea group publishing.

- Charles D, and Jean Marie, H, (1995). Human resources Management in the Knowledge age: current practice and perspectives on the future, **Employee relations**, 17 (1), 9-23.
- Chong, C.-W., Holden, T., Wilhelmij, P., Schmidt, R.A. (2000), "Where does knowledge management add value?" **Journal of Intellectual Capital,** 1 (4), 366-80.
- Civi, E. (2000), "Knowledge management as a competitive asset: a review", **Marketing Intelligence & Planning**, 18 (4), 166-74.
- Connelly, C.& Kelloway, K.(2001). Redictors Of Employees, Perceptions Of Knowledge Sharing Cultures, Queen`s Center for Knowledge –Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kba.
- Cranfield, D. & Taylor, J. (2008), Knowledge Management practices within Higher Education Institutions in the UK, **Electronic Journal of Knowledge Management**, 6(2). www.ejkm.com.
- Croley, J. (1998), "Knowledge management: a dilemma", **Business Information Review**, 15 (1), 27-34.
- Dalley, J, and Hamilton, B, (2000), Knowledge Management and Learning in the small business, **International Small Business Journal**, 18 (33), 51-59.
- Davenport, T., and Prusak, L., (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston.USA.Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Decenzo, D. & Robbins, S. (1999), **Human Resource Management: Concepts and Applications**. 6th edition, New York: John Wiley.
- DeLone, W.; McLean, E. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update review. **Journal of Management Information Systems**, 19 (4), 9- 30.

- Denisi, A., Griffin, R. (2005). **Managing Human Resources** (2nd Edition). Boston: Houghton-Mifflin.
- Dexter, Trevor (1999). Relationship between Sport Knowledge, Sport Performance and Academic Ability: Empirical Evidence from GCSE Physical Education. **Journal of Sports Sciences,** 17(4), 283-295.
- Donald, Hislop (2003), Linking Human Resources Management and Knowledge Management via Commitment, **Employee Relations**, 25 (2) 182-202.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge Is About People, Not Data Bases. **Industrial & Commercial Training**. 31(7), 262- 266.
- Druker, P.(1993). **Post Capitalistic Society**. New York: Harer Collins publisher, Inc.
- Edvardsson, I. (2008) HRM and Knowledge Management, **Employees Relations**, 30(5), 553-561.
- Ferrari, F. and Toledo, J. (2004) Analyzing the knowledge management through the product development process **, Journal of Knowledge Management**, 8 (1), 117- 129.
- Garavan, T.N., Gunnigle, P., Morley, M. (2000), "Contemoprary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescritions for HRD", **Journal of European Industrial Training**, 24 (2/3/4), 65-93.
- Goliath (2002). Gender Differences In Strategy And Human Resource Management: The Case Of Dutch Real Estate Brokerage. **International Small Business Journal.** http:goliath.ecnext.com**.**
- Goslin, Anneliese (1996).Human Resource Management as a Fundemental Aspect of a Sport Development Strategy in south African Communities. **Journal of Sport Management**.10 (2), 207-217.
- Gunnlaugsdottir, J, (2003), Seek and you will find, share and you will benefit: organizing knowledge using groupware systems, **International Journal of Information Management**, 23 (5), 363-80.

- Hansen, M, Nohria, N, and Tierney, T, (1999), what's your strategy for managing knowledge? **Harvard Business Review**, 77 (10), 6-16.
- Heinrichs, J, H, and Lim, J, S, (2003), Integrating Web-Based Data Mining Tools With Business Models For Knowledge Management, **Decision Support Systems**, 35 (10), 3-12.
- Holowetzki, Antonina(2002).**The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Sort the flow and Management of Knowledge within an Organization**, Master Thesis, University of Oregon, USA.
- Indra, Abeysekora (2007) Intellectual Capital reporting between a developing and developed nation, **Journal of Intellectual Capital**, 8 (2), 329-345.
- Irick, Michael L (2007), Managing Tacit Knowledge in Organization, **Journal of Knowledge Management Practice**, 8(3). www.tlainc.com.
- Ivan, Svetlik & Eleni Stavrou-Costea (2007), Connecting human resources management and knowledge management. **International Journal of Manpower**. 28(3/4). 197 – 206.
- Ivancevich, John M (1998), **Human Resource Manegment** .7th edition. McGraw-hill. Irwin .Inc.
- Jennex, M, (2005) what is knowledge, **The International Journal of Knowledge Management**, 1 (4), 1-4
- Karlsen, J; Gottschalk, P. (2004). Factors Affecting Knowledge Transfer in IT projects. Review. **Engineering Management Journal**, 16 (1), 3-10.
- Kimiz, Dalkir, (2005). **Knowledge Management in Theory and Practice** Butterworth-Heinemann.UK.

- Koenig, Michael (1999) .**The Importance of information Services for productivity "Under – recognized" and Under – invested**. **Knowledge and Special Libraries**. Boston: Butterworth- Heinemann
- Koh, S.C.L., Gunasekaran, A. and Rajkumar, D., (2008) "ERII: The Involvement, Benefits and Impediments of Collaborative Information Sharing", **International Journal of production Economics**, 11 (1), 245-268.
- Kothuri, Smita (2002). **Knowledge in organizations Definition, Creation and Harvesting**, Harvard Graduate School of the Education. USA.
- Kuan, Y W, and Elaine, A, (2004), characterizing Knowledge Management in The Small Business Environment, **Journal of knowledge Management,** 8(3), 44-61.
- Lang, Josephine (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management. **Journal of knowledge management**. 5 (1), 43-59.
- Lester, M. (2001). Innovation and knowledge management: The long view. **Creativity and Innovation Management**, 10(3), 165-176.
- Little, S. Quintas, p. & Ray, T. (2002). **Managing Knowledge: An Essential Reader**, London, Sage publications.
- Malhotra, Y. (1998), "Deciphering the knowledge management hype", **Journal for Quality & Participation**, 21 (4), 58-60
- Mason, D. Pauleen, D. (2004), Perceptions of Knowledge management: A qualitative analysis, **Journal of Knowledge Management**, 7(4), 37-48.
- Moffett, Sandra. McAdam, Rodney, and arkinson, Stehan (2003), An Emirical Analysis of Knowledge Management Alications, **Journal of Knowledge Management**, 1 (3), 6-16.
- Nath, Vikas (2000).Knowledge Networking for Sustainable Development, **Know Net Initiative**. 1(11),www.knownet.org.

- Nonaka, I, (1991), The knowledge-creating company, **Harvard Business Review**, 69 (6), 96-104.
- Paul, I. Anita, R. and Maurice, Y. (2004) HRM and Knowledge Migration across cultures: issues, Limitations and Mauritian specifications, **Employee Relations**, 26(6) 643- 662.
- Poole, Michael (1990), Human Resource Management in an International Perspective", **The International Journal of Human Resource Management**, 1 (1), 1-15.
- Ruggles, R, (1997**), Knowledge Management Tools**, Butterworth-Heinemann, Boston, MA,
- Salleh, Y. and Wee, G. (2002), Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, 6(5), 457- 468.
- Sanchez, R. and Heene, A. (2000). **Acompetance Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management**. New York and Chichester: John Wiley& Sons.
- Senge, P. (1994), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday.
- Soliman, F., Spooner, K. (2000), Strategies For Implementing Knowledge Management: Role Of Human Resources Management, **Journal of Knowledge Management**, 4 (4), 37-45.
- Steiner, L, (1990), **Manpower planning**, London: William Helene.
- Stenmark, D, (2001), Leveraging tacit organizational knowledge, **Journal of Management Information Systems**, 17 (3), 9-24.
- Stephen, T., Behaving, L., David, B. and Teemer, M. (2008) A case Study of professional firms service, Management **Research News**, 3 (9), 653 -696.

- Sugarman, Barry (199٠). Learning, Working and Sharing: The New Paradigm of the Learning Organization. **The Learning Organization**, 5(2), 1-15.
- Szulanski, G, (1996), ''Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm'', **Strategic Management Journal**, 17(1), 27-43.
- Taylor, T., McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management practices in Nonprofit Sort Organizations. **Sport Management Review.** 9(1) 229–251.
- Teece, D, J, (2000), "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context, Long Range planning", **Knowledge Management Review**, 33(1), 35-48.
- Thitithananon, P., Klaewthanong, T. (2007), Knowledge Management Is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready To Embrace It? **Journal of Knowledge Management Practice**, 8 (2). www.tlainc.com
- Tobias, Z. (2000), "Champions of knowledge", **Computer World**, 2(34) ,40- 84
- Trepper, C. (2000), "Keep your knowledge in-house", **Information Week**, 4 (802), 55-61
- Vail, E, F, (1999), ''Knowledge mapping: getting started with knowledge management'', **Information Systems Management**, 16 (4), 16-23.
- Victor, Oltra (2005), Knowledge management effectiveness, factors: the role of HRM, **Journal of Knowledge Management**, 9 (4), 70-86.
- Walsh, J, & Ungson, J, R, (1991), Organizational memory, **Academy of Management Review**, 16(1), 57-91.
- Wang, C., Thore, R., Shaw, S, and Tuselman, H, (2003), "Expatriate management and knowledge transfer in multinational companies in

China", paper presented at the 7th Conference on **International Human Resource Management**, Limerick, 4-6 June.

- Wenger, E, McDermott, R, and Snyder, W, M, (2002), **Cultivating Communities of Practice**, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Wiig, Karl M, (2002) **Knowledge Management Has Many Facet**, Short Note from Knowledge Research Institute, Inc.
- Wiig, Karl (1993), **Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking / How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A, Schema Press.
- Wilson, T.D. (2002) The Nonsense of 'knowledge management'. Information Research, 8 (1), 144. **http://informationr.net/ir/8-1/paper144.html**

ملحق رقم (١)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم الخبير	مكان العمل
١	د. عبد الستار محمد العلي	جامعة عمان العربية
٢	د. أكرم محمدعثمان	جامعة عمان العربية
٣	د. محفوظ احمد جودة	جامعة العلوم التطبيقية
٤	د. حسين محمود حريم	جامعة العلوم التطبيقية
٥	د. فالح عبدالقادرالحوري	جامعة العلوم التطبيقية
٦	د. صادق الحايك	الجامعة الأردنية
٧	د. احمد أبو كريم	الجامعة الأردنية
٨	د. عاطف عبدالله بحراوي	جامعة الملك فيصل/ السعودية

ملحق رقم(٢)

الجامعة الأردنية
كلية التربية الرياضية
الدراسات العليا

تحية طيبة و بعد
حضرة الدكتور/الدكتورة ....
المحترم/ـة.
تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **إدارة الموارد البشرية و علاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية**" من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس فيها، و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في فلسفة التربية الرياضية من الجامعة الأردنية. ولتحقيق هذا الغرض تم إعداد هذه الاستبانة آملة منكم قراءة فقرات الاستبانة بدقة و موضوعية و الإجابة على جميع فقراتها.....علماً بان المعلومات بسرية تامة وتستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة
خلود بني هاني

أولا: البيانات الديموغرافية
أرجو التكرم بوضع علامة X في المربع أو ملء الفراغات بالبيانات المطلوبة:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

الرتبة الأكاديمية: أستاذ ☐ أستاذ مشارك ☐ أستاذ مساعد ☐
محاضر متفرغ ☐ مدرس ☐

الجامعة:

الأردنية ☐ اليرموك ☐ الهاشمية ☐ مؤتة ☐

ثانيا: استبانة إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	اوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
مجال التخطيط: تحرص الكلية عند التخطيط للموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس)على الآتي:						
.١	ان ترتبط هذه الاحتياجات بالأهداف الإستراتيجية للكلية					
.٢	تحديد الاحتياجات الكمية و النوعية					
.٣	تحليل المهارات و المعارف المتوفرة لدى أعضاءها					
.٤	دراسة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية					
.٥	تحديد الحاجات التطويرية					
.٦	إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية					
مجال الاستقطاب و التعيين: تحرص الكلية على ما يلي:						
.٧	استقطاب و اختيار أعضاء هيئة التدريس الأفضل للعمل فيها					
.٨	تحديد المواصفات و الشروط الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس					
.٩	ربط الاستقطاب و التعيين بالحاجات الفعلية للكلية من أعضاء هيئة التدريس					
١٠	يتم الاستقطاب و التعيين حسب المستجدات التي تطرأ على الكلية					
مجال التدريب: تحرص الكلية على المشاركة في ندوات و وورش عمل و مؤتمرات:						
١١	تتوافق أهدافها مع الأهداف الإستراتيجية للكلية					
١٢	تتميز بالنوعية و التنوع لضمان الجودة و التميز					
١٣	تتوافق مع المستجدات و احتياجات المجتمع و سوق العمل					
١٤	قد يقترح عضو هيئة التدريس المشاركة فيها					
١٥	تلبي احتياجات النمو المهني لعضو هيئة التدريس					
١٦	تنمي دافعيتهم نحو الأداء للنمو و التطور					
مجال تقييم الأداء: تتم عملية تقييم الأداء في الكلية:						
١٧	وفق أسس و معايير تقييم واضحة					
١٨	بشكل دوري و شمولي					
١٩	من خلال تشخيص واقع العملية التدريسية و البحثية لأعضاء هيئة التدريس					
٢٠	من خلال تقديم تغذية راجعة لأعضاء هيئة التدريس حول أداءهم التدريسي و البحثي					
٢١	بشكل يرتبط بالإبداع و التطوير					
٢٢	بشكل يرتبط بالمسئولية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس					
مجال التعويضات و المكافآت: التعويضات و المكافآت في الكلية:						
٢٣	مرتبطة بحاجات أعضاء هيئة التدريس المختلفة (مادية، معنوية،..)					
٢٤	تتناسب مع إمكانية تحقيق الأهداف التعليمية و البحثية لأعضاء هيئة التدريس					
٢٥	يتم تعديلها و تحسينها حسب المستجدات					

٢٦	معلنة و واضحة					
٢٧	ترتبط بالتميز في الأداء الفردي او الجماعي					
٢٨	ترتبط بالأداء في الكلية ككل					

ثالثا: استبانة إدارة المعرفة:

المحور الأول :إدراك مفهوم إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
	تعمل إدارة المعرفة على :	أوافق بشدة	أوافق	اوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	دعم و تطوير أعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوياتهم العلمية و المعرفية					
٢.	استخدام الخبرات و المعارف الشخصية في العملية التعليمية و البحث العلمي					
٣.	تشارك الخبرات و المعارف الشخصية مع الزملاء و الطلبة					
٤.	تحسين و تطوير خطط الكلية الإستراتيجية استجابة للتغيير و التجديد					
٥.	توفير مصادر المعرفة الضرورية لخدمة العملية التعليمية و البحثية					
٦.	تعزيز التعاون و تبادل المعلومات بين الأقسام في الكلية					
٧.	استثارة الاهتمام بالبحث العلمي و التطوير					
٨.	توفير مستلزمات البحث العلمي و التطوير					
٩.	تحسين طرق و أساليب التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس					
١٠.	حفز الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس					
١١.	تعزيز و حماية الكفاءات الجيدة في الكلية					
١٢.	تقديم خدمات و برامج جديدة					
١٣.	تحسين الخدمات التعليمية					
١٤.	تحسين عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطوير المناهج					
١٥.	خفض تكاليف البحث العلمي					
١٦.	توظيف خبرات و معارف أعضاء هيئة التدريس في إيجاد قيمة تنافسية للكلية مع الكليات الأخرى					
١٧.	تفعيل التعاون في البحث العلمي مع التخصصات الأخرى					
١٨.	إضافة قيمة نوعية لمخرجات و نتائج العملية التعليمية و البحثية					
١٩.	توظيف الحوارات و المناقشات بين أعضاء هيئة التدريس في خدمة العملية التعليمية و البحثية و تطوير المناهج					

المحور الثاني: مجال إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة تحرص الكلية على الأتي:	اوافق بشدة	اوافق	اوافق بدرجة متوسطة	لا اوافق	لا أوافق بشدة
.١	زيادة معارف و خبرات أعضاء هيئة التدريس وتحويلها إلى معارف جديدة ومتاحة للجميع					
.٢	توفير بيئة مناسبة لتحفيز نشاطات توليد المعرفة المتخصصة بالعملية التعليمية والبحثية					
.٣	دعم الأفكار الجديدة و الابتكار والإبداع					
.٤	استثمار الخبرات و التجارب المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في مواجهة التحديات وإيجاد الحلول المناسبة					
.٥	اكتساب المعرفة من مصادر داخلية وخارجية					
.٦	الإطلاع و التعرف على التجارب الأفضل والناجحة للمؤسسات التربوية والرياضية المنافسة					
.٧	دعم برامج الشراكة و التحالفات مع المؤسسات التربوية الأخرى من اجل تطوير العملية التعليمية والبحثية في التربية الرياضية					
.٨	المحافظة على المعارف الموجودة لديها وتنميتها					
.٩	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة					
١٠	مراجعة نجاحاتها و إخفاقاتها و تقييمها و توليد معرفة جديدة على أساسها					
١١	عقد جلسات لإيجاد حلول للمشكلات التعليمية و البحثية في التربية الرياضية					
١٢	تبادل التقارير و النشرات بين الأقسام في الكلية					
١٣	إجراء حوارات و نقاشات و ندوات دورية بين الأقسام و أعضاء هيئة التدريس حول المستجدات في التربية الرياضية					
١٤	تشارك أعضاء هيئة التدريس المعلومات كجزء من ثقافة الكلية					
١٥	مكافأة أعضاء هيئة التدريس على تشارك المعرفة					
١٦	تتضمن آليات التقييم لأعضاء هيئة التدريس قياس تشاركهم بالمعرفة					
١٧	توفير وسائل مناسبة لتعزيز تشارك و تبادل أعضاء هيئة التدريس للمعرفة في التربية الرياضية					
١٨	إيجاد بيئة مشجعة و محفزة على الإبداع من خلال التشارك في الأفكار و المعلومات الضمنية و المعلنة					
١٩	تشجيع تبادل المعرفة باستخدام التكنولوجيا و التقنيات الحديثة بين أعضاء هيئة التدريس					
٢٠	تشجيع نشر المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية و المجال الرياضي					
٢١	الاهتمام بالتعلم كوسيلة هامة تعزز قدرات أعضاء هيئة التدريس التعليمية و البحثية على المستويين الفردي و					

					الجماعي	
					الاستفادة من قدرات أعضاء هيئة التدريس لأغراض تأكيد عملية التعلم والبحث المستمر و جودته	٢٢
					اعتماد الأساليب العلمية لتشخيص وحل المشكلات في مجال التربية الرياضية	٢٣
					الإطلاع على المستجدات في مجال التربية الرياضية ومتابعتها بهدف توظيفها وتعديل سلوكها وإجراءاتها وفق المعارف الجديدة	٢٤
					توفير وسائل وأدوات التكنولوجيا اللازمة لدعم عملية التعلم والبحث في الكلية	٢٥
					تقوم الكلية عند التخطيط لأي نشاط باسترجاع الوثائق السابقة لنشاطات سابقة مشابهة و تحليلها	٢٦
					إيجاد أنظمة فعالة لاستخدام المعرفة و إدارتها لخدمة العملية التعليمية و البحثية في التربية الرياضية	٢٧
					تطوير قاعدة بيانات حول المعرفة المتعلقة بالتربية الرياضية و التعلم و جمعها و خزنها بطريقة تجعل لها معنى	٢٨
					إطلاع أعضاء هيئة التدريس على تجاربها و خبراتها السابقة و تسهل الوصول إليها	٢٩
					الاستعانة بالخبراء من الخارج لتحفيز الأفكار الجديدة و التفكير الإبداعي و الابتكاري	٣٠
					ترجمة الأفكار الجديدة إلى واقع بأقل المخاطر والتكلفة	٣١
					الإطلاع على تجارب و خبرات كليات التربية الرياضية و المؤسسات الرياضية الأخرى و الاستفادة من تجاربها	٣٢
					دعوة الخبراء و المختصين للمشاركة بورشات العمل و الندوات ذات العلاقة بالمعرفة في التربية الرياضية	٣٣
					توسيع و تعميق المعرفة كوسيلة لتمكين الكلية من تحقيق مخرجات ذات قيمة ايجابية	٣٤
					التعلم من إخفاقاتها	٣٥

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PHYSICAL EDUCATION COLLEGES AT JORDANIAN UNIVERSITIES

By
Khloud Ghazi BaniHani
Supervisor
Prof. Suha Adeeb Isaa
Co-Supervisor
Prof. Bassam Abdullah Mismar

ABSTRACT

The study aimed to introduce Human Resource Management and its role in Knowledge Management in Physical Education faculties at Jordanian Universities according to its Faculty staff viewpoint. The study sample involved 75 individuals. The researcher used a Questionnaire as a tool to collect data due to its suitability to the study at hand. The researcher used Human Resource Management questionnaire (28 paragraphs) divided to five different areas: Planning, Selection and Recruitment, Training, Performance Appraisal, Rewards and Compensation. In addition to Knowledge Management questionnaire (35 paragraphs) divided to three different areas: Knowledge Creation, Knowledge Sharing, and Organizational learning.

After applying statistical analysis procedures, the main results showed that:

1- Human Resource Management implementation in Physical Education Faculties was practiced at a moderate degree according to study sample.

2- Knowledge Management implementation in Physical Education Faculties was practiced at a moderate degree according to study sample.

3- A positive correlation between Human Resource Management and Knowledge management was found according to study sample.

The researcher has the following recommendation:

The necessity to include Human Resource Management and Knowledge Management in physical education faculties strategic plans because of their importance.